
Memoria del proceso participativo

Anexo 1

PADEM 2019

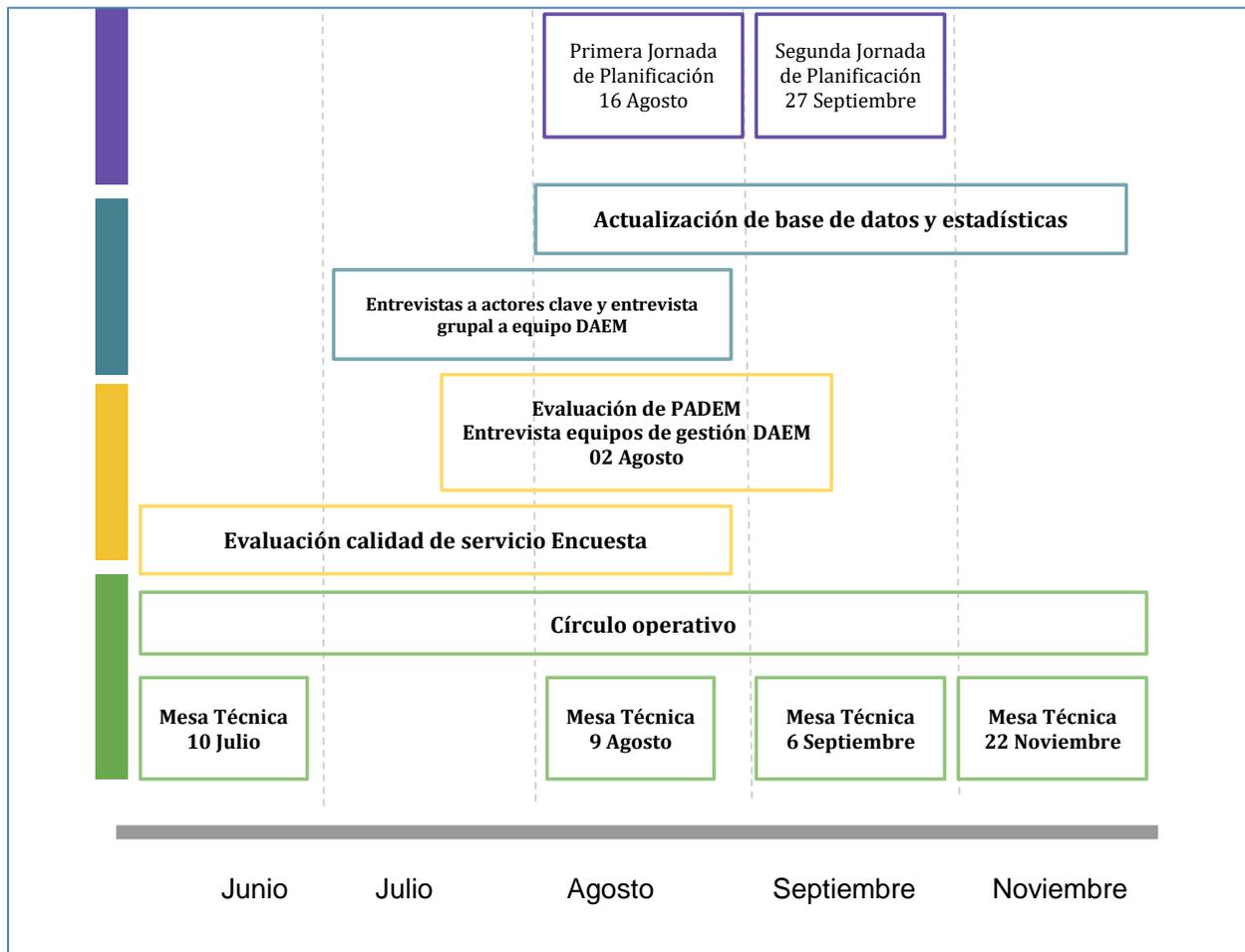
INDICE

Presentación	2
1. Instancias participativas del ámbito de preparación	3
1.1 Círculo Operativo	3
1.2 Mesa Técnica	3
2. Instancias participativas del ámbito de evaluación	11
2.1 Evaluación Calidad de Servicio DAEM	11
2.2 Evaluación PADEM 2018	14
3. Instancias participativas del ámbito de diagnóstico	22
3.1 Entrevistas a actores clave	22
3.2 Entrevistas a equipo técnico DAEM	25
4. Instancias participativas del ámbito de planificación	28
a. Jornada Participativa 1	29
b. Jornada Participativa 2	38
c. Análisis conjunto	42

Presentación

El presente documento da cuenta, a modo de anexo, del reporte de las actividades participativas y grupales que se desarrollaron durante el proceso de actualización del PADEM, las cuales se encuentran presentadas acorde al ámbito del proceso al que contribuyen: (1). Preparación del proceso; (2). Evaluación en sus dos dimensiones, evaluación de la calidad de servicio DAEM y evaluación del PADEM actualmente vigente; (3). Diagnóstico; y, por último, (4). Planificación.

Ilustración 1. Diagrama del proceso



1. Instancias participativas del ámbito de preparación

Se reconocen dos instancias clave que contribuyeron al ámbito de preparación, pues de forma permanente aportaron al seguimiento, preparación, diseño, retroalimentación y cuidado de los resultados esperados de cada espacio participativo que se realizó.

1.1 Círculo Operativo

Instancia que integra un equipo núcleo del DAEM y del equipo consultor que acompaña la actualización del PADEM.

¿Para qué?

Co-diseñar el proceso mediante el cual se implementará la actualización del PADEM, detallando aspectos que van desde lo estratégico, los contenidos, el diseño metodológico, los insumos requeridos, hasta aspectos más operativos y logísticos que garanticen la obtención de los resultados esperados.

¿Quiénes participaron?

- Desde el DAEM se conforma un equipo núcleo compuesto por la jefa DAEM, la Coordinadora Pedagógica, el Encargado de Participación y la Trabajadora Social del Equipo Pedagógico.
- Desde el equipo consultor de Glocalminds, fueron partícipes de esta instancia la coordinadora del proyecto y la asesora del diseño metodológico; de forma parcial, se contaba, además, con la participación de dos expertos —uno en educación y otra en recursos, dotación e infraestructura—.

¿Cómo se desarrolló?

El primer acuerdo del proceso fue el definir una periodicidad de reuniones de seguimiento para asegurar el diseño y desarrollo de cada una de las actividades que serían parte del proceso de actualización del PADEM; de esta forma el círculo operativo sostuvo alrededor de 20 reuniones durante todo el proceso.

Principales resultados

- Diseño de cada una de las instancias participativas y preparación de las mesas técnicas.
- Seguimiento a la producción de contenidos y resultados para la formulación del PADEM.

1.2 Mesa Técnica

Instancia representativa de los diferentes actores del sistema educativo. Se considera una instancia innovadora pues, dado su rol y su conformación por parte de diferentes actores, refuerza el enfoque participativo y la construcción del PADEM, integrando las diferentes miradas del sistema educativo.

¿Para qué?

Contar con la mayor representatividad posible del sistema educativo para el co-diseño y retroalimentación de los resultados de cada una de las actividades en las que se consultaba a diferentes actores, bien sea para evaluar, levantar información o diseñar la planeación.

¿Quiénes participaron?

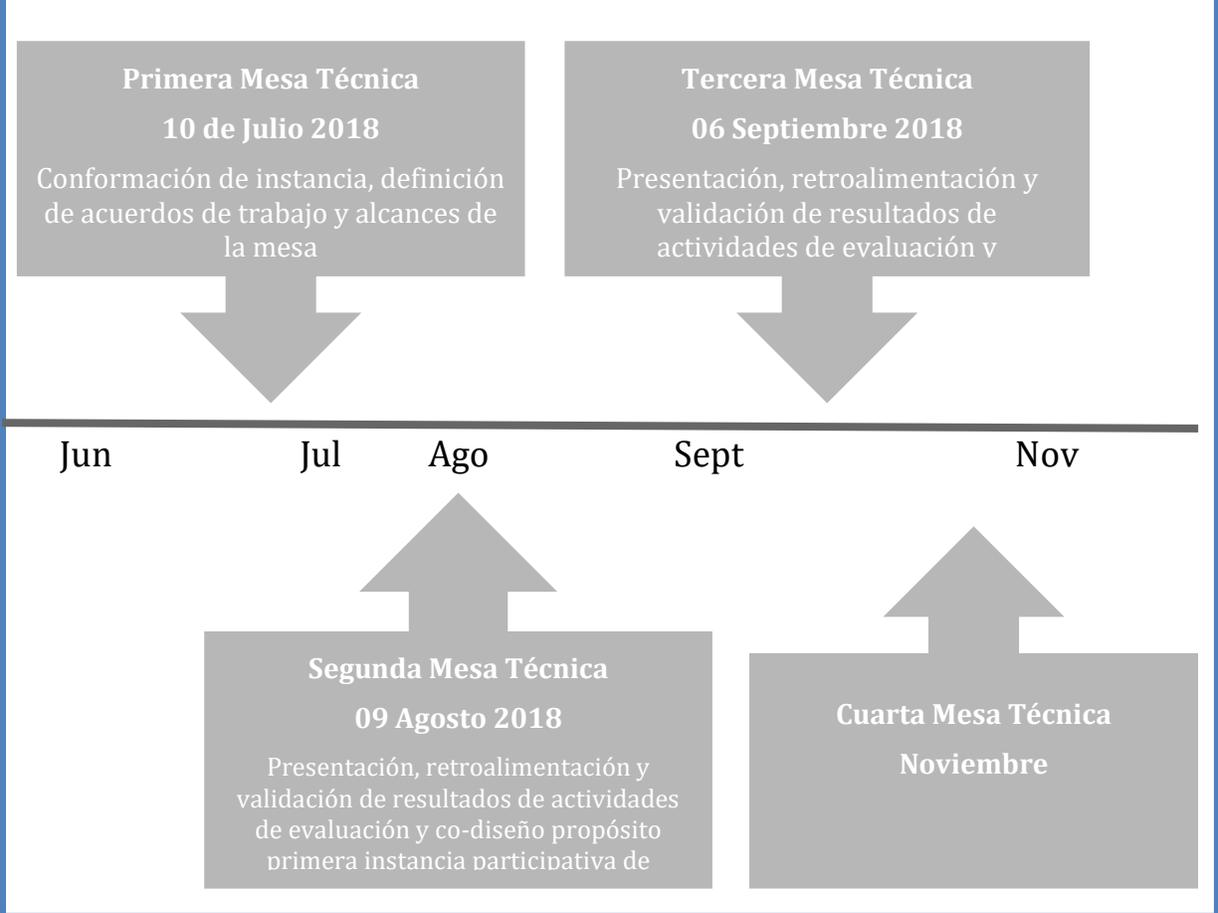
En las mesas técnicas participaron:

N°	Nombre	Cargo	Establecimiento/Unidad
1	Lizbeth Vera Trincado	Presidenta Centro Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
2	Tania Cadena Pérez	Secretaria Centro Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
3	Mariana Lazo Chacón	Vicepresidenta Centro Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
4	Constanza Bravo Ramírez	Representante del Centro de Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
5	María Isabel Honorio	Presidenta del Centro de Padres y Apoderados	Escuela Cornelia Olivares
6	Isabel Escribano Veloso	Directora	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
7	Yenny Vargas Martínez	Directora	Sala Cuna y Jardín Infantil Presidente Balmaceda
8	Juan de Dios Maltés	Director	Escuela Camilo Mori
9	Omar Baquedano	Director	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
10	Jorge Andrés Ormeño Espinoza	Inspector General	Liceo Gabriela Mistral
11	Gianina Artuso	Jefa UTP	Liceo San Francisco de Quito
12	Romina Guzmán R	Encargada Convivencia	Escuela Nueva Zelandia
13	Rosa Peña Ruiz	Presidenta Comunal	Colegio de Profesores
14	Elisa Fuentes	Presidenta	AFAPA
15	José Miguel Cuevas	Concejal, Presidente de la Comisión de Educación	Consejo Municipal, Municipalidad de Independencia
16	Eduardo Muñoz Benvenuto	Director	DIDECO, Municipalidad de Independencia
17	Claudia Carrillo Figueroa	Jefa DAEM	DAEM, Municipalidad de Independencia
18	María José de la Barra	Coordinadora Pedagógica	DAEM, Municipalidad de Independencia
19	Carolina Rodríguez	Encargada de Adquisiciones	DAEM, Municipalidad de Independencia
20	Marcia Salinas	Encargada de Recursos Humanos	DAEM, Municipalidad de Independencia

21	Claudia Castro Cortés	Trabajadora Social	DAEM, Municipalidad de Independencia
22	Antonio Rocamora	Encargado de Participación DAEM	DAEM, Municipalidad de Independencia

¿Cómo se desarrolló?

Se definió sostener cuatro reuniones de mesa técnica a lo largo del proceso, en cada una de las sesiones se presentan avances y resultados de las actividades desarrolladas a la fecha, y se levantaban por parte de los actores, sugerencias y ajustes a los resultados para integrarlos en las actividades siguientes, cada mesa técnica contó con un desarrollo metodológico que se caracteriza por aportar información y abrir espacios de conversación participativos.



1º Mesa técnica - 10 de julio del 2018

Objetivos

Objetivo 1. Conformar mesa técnica como instancia consultiva del proceso de actualización del PADEM 2019-2020, intencionando el enfoque participativo a partir de la representación del

sistema educativo municipal de la comuna.

Objetivo 2. Socializar el proceso de actualización del PADEM, así como los hitos generales y particulares de participación (en específico, de la mesa técnica).

Objetivo 3. Alinear expectativas de los participantes con respecto a la invitación y su rol en el proceso.

Objetivo 4. Identificar y definir acuerdos de trabajo del comité.

Objetivo 5. Realizar primer levantamiento de temáticas relevantes a considerar en el proceso.

Resultados

1. ¿Qué es la Mesa Técnica?

Instancia que busca darle **sostenibilidad al proceso**, aumentar los espacios de **cocreación y participación**, idealmente compuestos por actores claves del sistema, tanto a nivel técnico como político.

2. ¿En qué parte del proceso incide la mesa técnica?

Preparación y co-diseño de las instancias participativas y retroalimentación de resultados de las consultas a los diferentes actores del sistema educativo municipal.

3. ¿Qué consideraciones o elementos nos permitirán hacer este PADEM más útil?

En cuanto a la forma	En cuanto al proceso	En cuanto al enfoque (contenido)
Un documento que sea de fácil comprensión para los diferentes actores que hacen uso del plan. Y con un diseño infográfico novedoso y sencillo.	Realizar discusiones por escuela e integrar la mayor cantidad de actores del sistema educativo.	El contenido del PADEM debe representar a los actores, hacer sentido del contexto territorial actual de la comuna, así como estar alineado con los objetivos estratégicos de la comuna.

4. ¿Qué quiere ver reflejado de la mejora educativa en el PADEM?

a. Desarrollo Institucional: Evidenciar avances de las acciones del DAEM y proponer acciones innovadoras que hagan sentido a cada estamento.

b. Gestión pedagógica y curricular: Se distinguen tres elementos.

- **Capacidades de equipos de profesionales:** Desarrollo profesional que comprenda el avance de grupos profesionales que aprenden colaborativamente (comunidad de aprendizajes), integración de estrategias pedagógicas nuevas y metodologías participativas.
- **Identidad territorial del sistema:** Evidenciar la identidad "sellos de las unidades educativas" e identidad local - sellos institucionales de cada escuela territorio
- **Evaluación y seguimiento:** Disposición a mirarse con un sentido crítico y de mejora

de calidad de procesos de aprendizaje integral (enfoques) y evaluación para el aprendizaje (los procesos).

c. Gestión participativa y convivencia escolar

- **Enfoque de derechos:** Abordar el enfoque de derechos y la inclusión impactando el manejo de conflictos, el enfoque de género, la interculturalidad, la participación ciudadana y las nuevas temáticas que rodean a la juventud.

d. Recursos: Dar cuenta del presupuesto y las condiciones de infraestructura.

5. ¿A quiénes hacen falta consultar o incorporar en el proceso?

Educación: Educadores de párvulos, Coordinadores de jardines infantiles y Coordinación PIE.

Comuna: Equipo territorial Dideco, Corporación de Deporte, Protección Social, Corporación Patrimonio, Biblioteca Pablo Neruda.

DAEM: Coordinación administrativa DAEM.

Organizaciones sociales: Consejo de la Sociedad Civil, colectivos sin fronteras (migrantes), pueblos originarios, organización acoso callejero, oficina dirigentes, OPD, colonias urbanas.





2º Segunda mesa técnica - 9 de agosto del 2018

Objetivos

Objetivo 1. Socializar los avances de los procesos de actualización y formulación PADEM.

Objetivo 2. Socializar resultados de las instancias comprometidas y retroalimentación.

Objetivo 3. Presentar página web www.pademIndependencia.cl

Presentación preliminar de instancias comprometidas

Contexto

- Protocolizar procesos de articulación con entorno institucional.

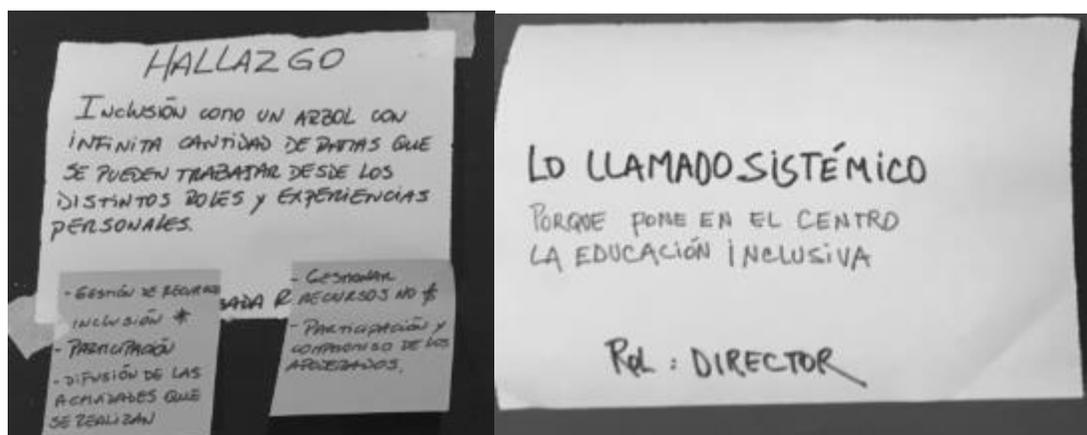
- Desafío desde la inclusión e interculturalidad.
- Otros actores del entorno comunitario como apoyo a la misión.

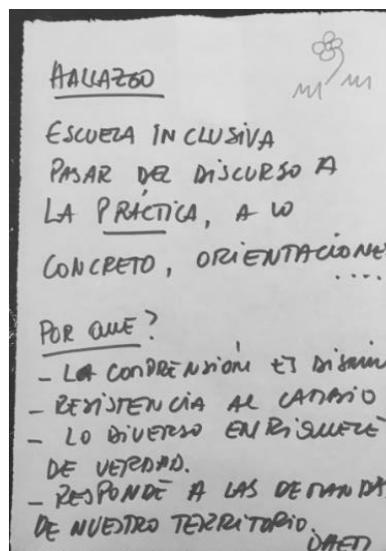
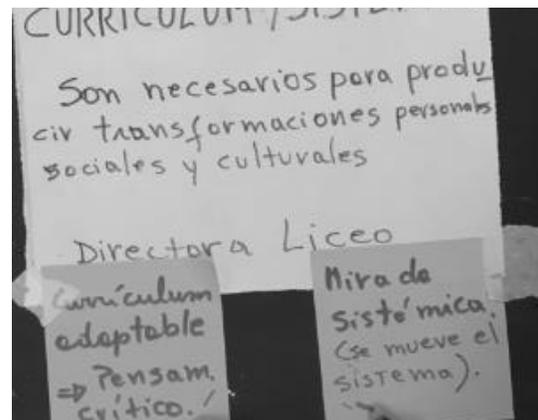
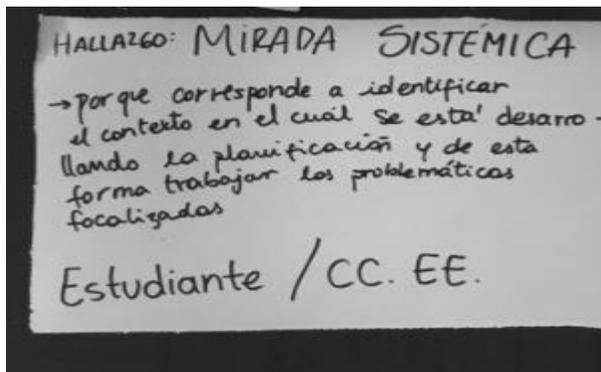
Gestión Educativa

- Continuar la articulación para el acompañamiento.
- Currículo adaptable y que responde al contexto.
- Gestión de recursos (infraestructura-dotación).
- Monitoreo y seguimiento.

¿Cuál de los hallazgos es el más estratégico? y ¿por qué creen que es el más estratégico?

- **Currículo sistémico:** Pasa por incidir en la construcción del currículo, abordando los elementos de contexto en aspectos como la inclusión y la necesidad de integrar estas miradas en los currículos.
- **Inclusión:** Como un principio y una forma de ser del sistema educativo de Independencia; la necesidad de continuar avanzando hacia la toma de decisiones y acciones desde la gestión educativa y desde las escuelas en dirección a generar procesos inclusivos al interior de las unidades educativas.
- **Modelo Pedagógico:** Se resalta el modelo pedagógico como un elemento clave para anclar la comprensión de lo sistémico, la articulación entre los actores del sistema educativo y la identificación de un horizonte común.





3° Mesa técnica - 6 de septiembre del 2018

Objetivos

- Objetivo 1.** Contextualización del proceso.
- Objetivo 2.** Socializar principales conclusiones de las Encuestas de Percepción.
- Objetivo 3.** Socializar principales conclusiones de evaluación PADEM con equipos de gestión.
- Objetivo 4.** Socializar resultados del primer taller de planificación.
- Objetivo 5.** Socializar avances sobre ideas gráficas de PADEM.

Resultados

Socializar principales conclusiones de la Encuestas de Percepción:

- La retroalimentación de la mesa técnica se enfoca en la pertinencia de la información presentada no solo por las dimensiones, sino por lo que los actores opinan a propósito de la gestión del DAEM en cada dimensión.
- El marco de las dimensiones para el liderazgo intermedio no es comprendido por todos los actores de la mesa técnica, generando un desnivel en la comprensión de la relación de la gestión del DAEM frente a las dimensiones que propone este marco.
- Socializar principales conclusiones de evaluación PADEM con equipos de gestión.
- Socializar resultados del primer taller de planificación.
- Socializar avances sobre ideas gráficas de PADEM.

2. Instancias participativas del ámbito de evaluación

Se distinguen dos focos de evaluación: una dedicada a evaluar la calidad del servicio educativo del DAEM y la evaluación respectiva del PADEM.

2.1 Evaluación Calidad de Servicio DAEM

De forma inédita, se realiza un ejercicio de evaluación de la gestión del DAEM a través de una encuesta de percepción de actores del sistema, a propósito de la gestión del DAEM. Se construye sobre Evidencias de Práctica del Marco para la Gestión del Nivel Intermedio (propuesto por Líderes Educativos).

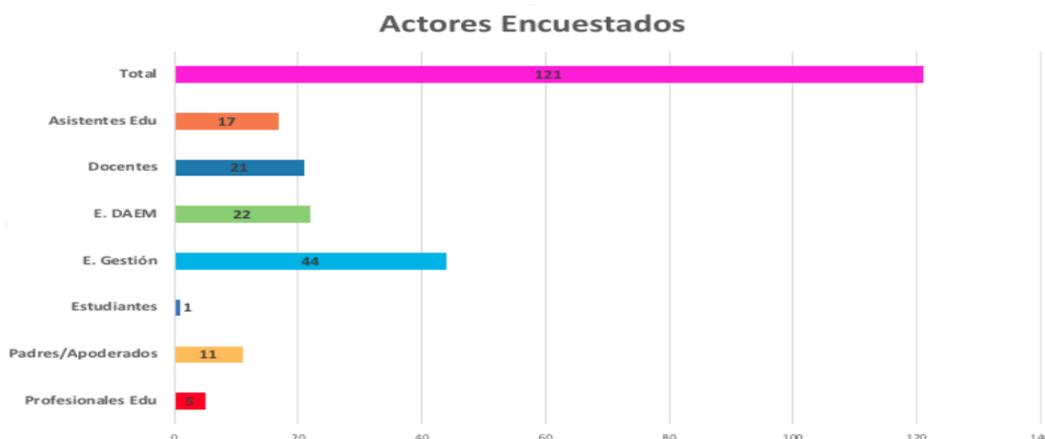
- ¿Para qué?

Identificar desde la percepción, cómo los diferentes actores educativos observan la gestión del DAEM y, de esta forma, abrir análisis más detallados sobre dimensiones, prácticas y mejoras para el propio DAEM.

- ¿Quiénes participaron?

Como parte del ejercicio se logró una respuesta de 121 personas, de los que el 36% (44 personas) pertenecen a los equipos de gestión de las unidades educativas, lo cual resalta el rol de la encuesta como un ejercicio de autoevaluación.

De igual manera cabe mencionar que solo se contó con una respuesta por parte de estudiantes, lo cual plantea desafíos futuros sobre cómo evaluar la gestión educativa comunal recogiendo la mirada de los estudiantes; sin embargo, los estudiantes han tenido una participación destacada en los encuentros de las mesas técnicas y en los escenarios participativos ampliados.



¿Cómo se desarrolló?

Para abordar la evaluación de la calidad del servicio educativo a nivel local se optó por considerar las siete dimensiones del “Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio”.¹

Dimensiones de práctica
D1 - Construcción de una visión estratégica compartida del proyecto educativo territorial
D2 - Desarrollo de una cultura de inclusión, participación y respeto a la diversidad
D3- Liderazgo y gestión de las políticas y los procesos educativos locales
D4 - Desarrollo profesional y distribución con equidad de las capacidades pedagógicas y liderazgo
D5 - Gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa
D6 - Gestión de recursos y condiciones organizacionales para la gestión del PEI
D7 - Cultura del trabajo colaborativo, de calidad y transparencia en la gestión

Se diseñó el instrumento a partir de las dimensiones; por cada una de ellas se definieron un número de evidencias o prácticas que sustentan el avance respectivo, que sirve como base para diseñar una encuesta por cada actor a consultar, dado que se reconoce que no todos los actores tienen el mismo nivel de conocimiento de la gestión del DAEM.

Cada instrumento iba dirigido específicamente a los siguientes roles: apoderados, profesionales y asistentes de la educación, equipo DAEM, docentes, equipos de gestión y estudiantes.

¹ Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). *Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*. Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

PREGUNTAS RESPUESTAS 17

Sección 1 de 9

Encuesta Percepción PADEM 2019 Independencia - Calidad de la Gestión Educativa

Estimado (a) Asistente de la Educación:

El DAEM de la Municipalidad de Independencia está en proceso de elaboración del Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM), instrumento de planificación que orienta su quehacer y establece los lineamientos centrales para el sistema educativo comunal en su conjunto.

En este contexto, queremos recoger su opinión sobre la gestión del DAEM (sostenedor) en distintos aspectos vinculados a la su gestión y liderazgo. Los resultados de esta encuesta permitirán mejorar los procesos del DAEM conociendo sus fortalezas y debilidades, así como también implementar las estrategias adecuadas para el desarrollo educativo de las comunidades escolares.

La encuesta se organiza en 7 dimensiones, que corresponden a ámbitos de la gestión educativa recogidas del Marco para la Gestión y Liderazgo Educativo Local* y considera para cada una de ellas un conjunto de afirmaciones que refieren a prácticas sobre las que le pedimos se pronuncie.

Las respuestas posibles son:

1. Totalmente de acuerdo: el DAEM hace todo lo que se dice en la afirmación
2. De acuerdo: el DAEM hace parcialmente lo que se afirma
3. Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
4. En desacuerdo: el DAEM hace muy poco de lo que se afirma
5. Totalmente en desacuerdo: el DAEM no hace aquello que se afirma
6. No sabe (no tengo información para poder opinar)

Completar esta encuesta no le tomará más de 25 minutos. Muchas gracias por su tiempo y aporte en el proceso!!

*<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf>

Principales resultados

En términos de productos

- Se cuenta con un instrumento de consulta de percepción sobre la gestión del DAEM diseñado de manera acorde al perfil del actor consultado (apoderados, profesionales y asistentes de la educación, equipo DAEM, docentes, equipos de gestión y estudiantes).
- Se cuenta con un reporte que informa los principales resultados de la encuesta.
- Se cuenta con un protocolo de aplicación de la encuesta e instrumentos de encuesta por cada actor.

En términos de resultados

- Los resultados presentan un comportamiento diferenciado por actor que contesta la encuesta, los que tienen relación con el nivel de conocimiento e involucramiento en las distintas dimensiones que se evalúan.
- Los equipos directivos, el DAEM y los docentes aparecen como los actores que, en general, presentan los mayores niveles de acuerdo para las distintas dimensiones evaluadas. Al contrario, los profesionales de la educación (asistentes) y apoderados aparecen con mayores niveles de desacuerdo o con falta de información para pronunciarse.

- La cercanía a los objetos de trabajo que se evalúan también se repite, inclusive al interior del propio equipo DAEM, donde los equipos que trabajan en el área administrativa y financiera declaran no contar con información suficiente para pronunciarse respecto de lo consultado; situación similar ocurre con los profesionales de la educación y/o asistentes, que conocen solo parcialmente las acciones educativas globales. Sin embargo, se da también una dualidad, ya que, al mismo tiempo, el DAEM y, en particular, los equipos del área técnico-pedagógica, al tener más detalle de la información y procesos que impulsan, son también quienes aparecen con mayores niveles de desacuerdo respecto de equipos directivos y docentes inclusive.
- A partir de estas consideraciones surgen dos perspectivas a considerar: una dice relación con el alcance de las acciones y decisiones que son impulsadas desde el DAEM hacia el nivel de las escuelas y cómo estas son comunicadas y gestionadas, tanto por el propio DAEM como por los equipos directivos de las unidades educativas.
- Desagregados por dimensiones de la encuesta, la Dimensión 1 corresponde a la que tiene mayores niveles de acuerdo entre los actores, alcanzando un 70% de las respuestas generales; en tanto, la Dimensiones 3 y 5 son las que presentan mayores niveles de desacuerdo, respuestas neutras y declaraciones de desconocimiento para pronunciarse.

Nota: Para mayor detalle sobre esta instancia consultar Anexo 3. Sistematización Encuesta de Evaluación de calidad de los servicios educativos y gestión del DAEM de Independencia.

2.2 Evaluación PADEM 2018

Se diseñó una estructura de evaluación del PADEM que permitiera la participación de los equipos de gestión del DAEM, como actores que tiene una relación directa con la estructura del PADEM y el avance de sus acciones. Para complementar esta mirada, el círculo operativo conformado por la Jefa DAEM, la Coordinadora Pedagógica y el Encargado de Participación apoyaron de forma complementaria la medición de avance del PADEM.

¿Para qué?

Identificar evidencias y prácticas que sustentan el estado de avance de las acciones del PADEM 2018 y contar con un marco de evaluación básico basado en la percepción del equipo DAEM, en miras de avanzar hacia métricas e indicadores que permitan medir el PADEM con información cada vez más sistematizada.

¿Quiénes participaron?

Los equipos de gestión, conformados por duplas, y coordinaciones, quienes realizan apoyo y acompañamiento a los establecimientos educativos como parte de la gestión del DAEM:

N°	Nombre	Cargo	Establecimiento/Unidad
1	Patricio Rojas Prieto	Director	Escuela Cornelia Olivares

2	Friné Torres Toledo	Jefa UTP	Escuela Cornelia Olivares
3	María Pía Lantadilla	Directora	Escuela de Párvulos Antu-Huilen
4	Érica Medina Urrea	Directora	Escuela Luis Galdames
5	Raquel Quiroga	Directora	Escuela Nueva Zelandia
6	Paulina Canelo	Jefa UTP	Escuela Nueva Zelandia
7	María Angélica Ramos	Directora	Liceo Gabriela Mistral
8	Denise González M.	Encargada de Convivencia Escolar	Liceo Gabriela Mistral
9	Gerard Arancibia Quiroz	Coordinador PIE	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
10	Omar Baquedano San José	Director	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
11	Ricardo Alarcón	Encargado de Convivencia Escolar	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
12	Erick Pinto G.	Inspector General	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
13	Bárbara Valenzuela	Jefa UTP	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
14	Iván Figueroa Retamal	Jefa UTP	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
15	Leonora González L.	Orientadora	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
16	Constanza Bravo Ramírez	Centro de Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
17	Camila Illanes Rojas	Jefa UTP	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
18	Cecilia López Laurie	Jefa UTP	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
19	Manuel Correa Serrano	Profesor Asesor CEE	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
20	Enrique White M.	Director	Liceo San Francisco de Quito
21	L. Ángela Santana	Encargada de Convivencia Escolar	Liceo San Francisco de Quito
22	Ana María Pino	Jefa UTP	Liceo San Francisco de Quito
23	Ma. Magdalena Rivera	Directora Sala Cuna	Sala Cuna Sonrisitas
24	Pamela González	Directora	Sala Cuna y Jardín Infantil Gabriela Mistral
25	Claudia Carrillo Figueroa	Jefa DAEM	DAEM, Municipalidad de Independencia
26	María José de la Barra	Coordinadora Pedagógica Curricular	DAEM, Municipalidad de Independencia
27	Salvador Delgadillo	Coordinador Administración y Finanzas	DAEM, Municipalidad de Independencia
28	Ingrid Barrios	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
29	Claudia Riffo	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
30	Julio Chica	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
31	Antonio Rocamora	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
32	Diana Sepúlveda	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia

¿Cómo se desarrolló?

Antes de realizar este ejercicio de evaluación fue necesario identificar los alcances del espacio participativo que evaluaría el PADEM. Se definieron como criterios:

- Los participantes de esta jornada debían contar con información y experiencia en relación a las acciones a evaluar del PADEM.

- Se distinguieron dos tipos de acciones: unas que remiten a procesos y cualificación de los mismos, sobre las que es posible tener percepciones y opiniones, a las cuales se les denomina **Tipo A**; y otras, que corresponden a resultados y/o productos específicos, que cuentan con medios de verificación tangibles, denominadas como **Tipo B**. La evaluación de las Tipo A se realizó participativamente junto a los equipos de gestión de las unidades educativas y parte del equipo DAEM, mientras que la evaluación de las acciones Tipo B, fue realizada por el equipo DAEM.
- Para la evaluación de las acciones Tipo A, los criterios de evaluación fueron: Evidencias, Facilitadores y Obstaculizadores; los participantes señalaron un rango o estimación porcentual de cumplimiento en base a la información discutida en grupos de trabajo específicos, los que abordaron en promedio dos acciones del plan.
- Dado que se trató de una primera experiencia participativa asociada a evaluación en este nivel de la planificación, el foco de la evaluación tuvo un fuerte componente de percepción. No obstante, entregó información relevante dado que corresponden a actores que tiene directa relación con las acciones DAEM (equipos de gestión).
- Se trabajaron las acciones tipo organizadas por las áreas de trabajo estipuladas en el PADEM: i. Gestión de Desarrollo Institucional, ii Gestión de la Participación y la Convivencia Escolar, iii. Gestión Pedagógica y Curricular y iv. Gestión de Recursos.

Momentos de la experiencia participativa

Momento 1. Identificar desde la percepción: ¿cuáles son los avances que podemos identificar en nuestro sistema escolar? en relación a los grandes propósitos definidos en la planeación: Misión, Visión y Principios.

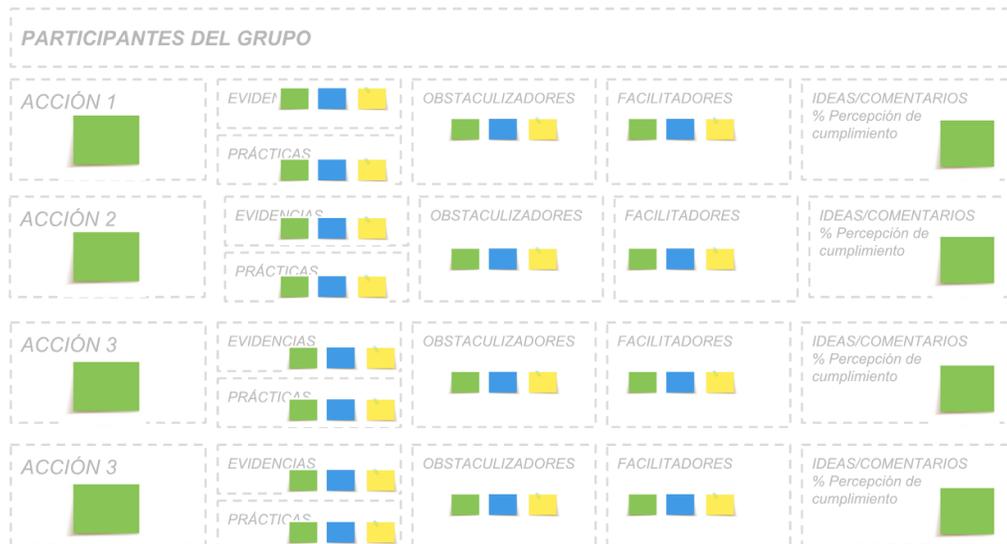
Resultados Momento 1: Avances que se identifican del sistema escolar de Independencia por Área de Trabajo

A.T. 1. Gestión y Desarrollo Institucional	A.T.2. Gestión pedagógica y curricular	A.T.3. Gestión de la Participación y Convivencia Escolar
Levantamiento participativo y estratégico de mapa de necesidades	Se reconoce la integración y participación de todos los actores	Apertura de espacios de participación a los distintos agentes del sistema
Relaciones de articulación y colaboración entre DAEM y Unidades Educativas.	Consenso entre los actores de la importancia de acordar colectivamente un modelo pedagógico comunal	Integración y participación de todos los actores.
Avance hacia un entendimiento común DAEM y Unidades Educativas, trabajar por un sello comunal y un	Lo técnico pedagógico es el centro de la conversación con las unidades educativas.	Emergencia de nuevos actores sociales y políticos ha llevado a cuestionarse la escuela desde la diversidad.

modelo pedagógico.		
Incorporación de todo el sistema educativo (jardines, escuelas, liceos)	El establecimiento de redes de apoyo con un lenguaje común, duplas y coordinaciones.	Protocolos de resolución de conflictos (Convivencia).
Se han visualizado las áreas débiles (o por mejorar) buscando estrategias para abordarlas (capacitaciones, territorio local).	Las duplas de acompañamiento han sido un aporte y apoyo al trabajo de las escuelas.	Construcción de Política Comunal de Convivencia Escolar basada en el Enfoque de Derechos.
Construcción participativa, democrática de proyectos/planes en instancias de toma de decisiones.	Reales oportunidades para superar barreras del aprendizaje y participación.	Valoración de la diversidad.

En primer término, se aprecia una valoración transversal de la participación para las tres dimensiones revisadas, que involucra la diversidad de actores presentes en el sistema. También se destaca el rol de las duplas de acompañamiento, cuya actuación está a la base de acciones tanto del área de gestión institucional y pedagógica curricular. Finalmente, respecto de área de participación destaca el reconocimiento del enfoque de derechos como eje articulador de la Política de Convivencia Escolar.

Momento 2. Los participantes se agrupan y del total de las acciones tipo seleccionan las que consideran más estratégicas, y sobre esa priorización, se procedió al análisis evaluativo de las acciones, mediante el siguiente formato:



Una vez identificadas las acciones más estratégicas, por cada acción se distinguen, por un lado, evidencias y prácticas que sustentan el avance de esa acción, y, por otro, factores obstaculizadores y facilitadores y un porcentaje de cumplimiento.

Resultados Momento 2

ÁREA DE TRABAJO 1: GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	
Facilitadores	Espacio de mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Los mayores avances se reconocen en la mejora de aspectos operativos en relación al funcionamiento de espacios de trabajo entre DAEM y unidades educativas. - Se ha profundizado la participación de los diferentes actores en distintos niveles, y para distintos ámbitos del quehacer educativo. - El conjunto de actores en el sistema, comparte el sentido y los desafíos de la educación comunal, y reconoce un cambio profundo en el modo de relacionamiento entre DAEM y unidades educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo y quienes toman decisiones en cada nivel es un tema que requiere revisión en función de los flujos de información al interior de las comunidades educativas. - Se espera poder avanzar en espacios participativos que superen lo consultivo. - El trabajo colaborativo y el trabajo de redes tiene que mejorar su estructura de funcionamiento, sobretodo en relación a las definiciones de agenda, y a la aplicabilidad de lo que en ellas se resuelve.
Acciones específicas	
Se da continuidad a lo realizado en 2017, haciendo uso sistemático de las redes sociales (Twitter y Facebook) para difundir las acciones relevantes de los establecimientos y para socializar con las unidades educativas información de interés y/o relevancia para el sistema.	
Se establece un convenio de colaboración con equipo de la Universidad de Berkeley para implementar un piloto que permita sistematizar modalidades de gestión y acompañamiento a los Equipos Directivos, desde una propuesta de Liderazgo Estratégico.	
Se avanza en diagnóstico de las reales necesidades orgánicas del DAEM en términos de estructurar un diseño pertinente a las características de la institución.	
A partir del diagnóstico institucional se contrata profesional en el área contable y de control de gestión financiera acorde a las necesidades del DAEM.	

ÁREA DE TRABAJO 2: GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR	
Facilitadores	Espacio de mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Se ha avanzado en la instalación de conversaciones entre DAEM y unidades educativas que tienen foco en los aspectos pedagógicos. - Se ha abierto el espacio de diálogo y trabajo para el desarrollo de un Modelo Pedagógico Comunal y de cada establecimiento, facilitando la reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> - Queda por definir un mejor acuerdo de operación en la generación de las agendas de trabajo, que concilien de mejor manera los intereses de cada estamento y de cada nivel en relación a las prioridades técnico-pedagógicas. - Hace falta avanzar con mayor celeridad en la definición de los marcos y referentes conceptuales concretos para

<p>sobre la importancia de su definición.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La existencia de las duplas de acompañamiento a las unidades educativas, que permiten un trabajo más pertinente de las necesidades y nivel de desarrollo de cada establecimiento. 	<p>el Modelo Pedagógico, que orienten la toma de decisiones, de manera tal que constituya efectivamente un marco comunal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ausencia de marco del Modelo se expresa en un amplio grado de discrecionalidad en la comprensión y aplicación en cada unidad educativa.
Acciones específicas	
Posicionamiento de la importancia de la temática y del valor a la mejor educativa de las unidades educativas.	
Formación específica en ámbitos relacionados con la gestión pedagógica-curricular.	

ÁREA DE TRABAJO 3: GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR	
Facilitadores	Espacio de mejora
<ul style="list-style-type: none"> - La generación y fortalecimiento de los espacios participativos se reconoce como un avance sustantivo en la línea de trabajo, tanto desde la instalación de sentidos hasta aspectos prácticos y concretos como la generación de acuerdos y normas para abordar estos temas. - Se avanza en la planificación específica del área, con apoyo del equipo encargado desde el nivel DAEM, facilitando el trabajo de las unidades educativas. - La posibilidad de contar con asignación de roles específicos ayuda al relacionamiento y una gestión integrada del tema 	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien se ha avanzado en los enfoques (enfoque de derechos, el valor de la participación, inclusión, entre otros), aún queda por definir prácticas específicas que orienten más concretamente la toma de decisiones en el sistema y en las unidades educativas.
Acciones específicas	
Fortalecimiento de los vínculos tanto del Daem como de los encargados de convivencia de los establecimientos con las redes de Seguridad Pública, Senda Previene, Salud, Justicia, que se expresan en iniciativas como Ruta Segura, capacitaciones de Senda Previene a docentes y apoderados y Rutas Bakanes.	
Espacios de formación: Aprofa – Padem. Se ha realizado un acompañamiento a los consejos escolares fortaleciendo el dominio del tipo de atribuciones de esta instancia.	
A partir de la actualización de los manuales de convivencia y de la definición de los planes de trabajo de todas las unidades educativas de la comuna se realiza un trabajo sistemático y en red sobre la base del monitoreo permanente del Plan.	
Dando continuidad a los avances se ha realizaron capacitaciones a Centros de Estudiantes sobre Afectividad, Sexualidad y Género (APROFA), temas de liderazgo (SEP); a los asistentes de la educación en disciplina positiva (ACHNU); trabajo colaborativo y resolución de conflictos (Mineduc) entre otros; Inspectores y Encargados de Convivencia participan en diplomado de convivencia escolar (CEDLE).	

ÁREA DE TRABAJO 4: GESTIÓN RECURSOS	
Facilitadores	Espacio de mejora

<ul style="list-style-type: none"> - Más y mejores oportunidades formativas para el desarrollo de capacidades del sistema en todos sus niveles. - Sistematización de información y uso de la misma para la toma de decisiones - Fortalecimiento de las unidades de soporte (capacidades y personas) 	
<p>Acciones específicas</p>	
<p>Una serie de espacios e instancia de formación en varios niveles, tanto en DAEM como para los miembros de las unidades educativas, tanto temas de gestión de recursos y gestión administrativa, así como oportunidades formativas para estudiantes en temas de convivencia, indagación científica entre otras: Universidad de Chile (PACE), CEDLE (Diplomado de Convivencia Escolar), Servicio País (Fortalecimiento de la convivencia), UAH (formación a docentes en Indagación Científica), ACCDIS Universidad de Chile (indagación científica para docentes y estudiantes).</p>	
<p>En el área Administrativo Financiera se contrata a funcionaria responsable de los procesos de rendición conforme a la Circular 30 de la CGR.</p>	
<p>Se ha avanzado en un trabajo mancomunado con SECPLA en la cual profesionales de esa unidad y del DAEM auscultan estado de situación de los establecimientos educacionales, así como propuestas de infraestructura y financiamiento respectivo (PME y FAEP).</p>	
<p>DAEM dispone de software contable el cual es abordado por profesionales del área financiera y de control de gestión, procedimiento que está en proceso de profundización y revisión de sus contenidos.</p>	
<p>Levantamiento de sistema en elaboración transversal con profesionales DAEM (Coord. Pedagógica, Área Financiera y Jefatura) elaboran planilla trimestral de ejecución presupuestaria para los establecimientos</p>	
<p>Profesionales DAEM elaboran y disponen de información actualizada respecto de las fuentes de financiamiento. Se socializa con directores de establecimientos.</p>	

Principales resultados

En términos de productos

Se consolida el estado de avance de las acciones y se evidencia el logro de los objetivos específicos del PADEM.

Se realiza un primer ejercicio participativo de evaluación de PADEM con los equipos de gestión.

En términos de resultados

Instalación de relato compartido. El reconocimiento a la instalación de un relato compartido respecto de los principios y enfoques que dan vida a la educación comunal y a dos de los elementos estratégicos: participación e inclusión.

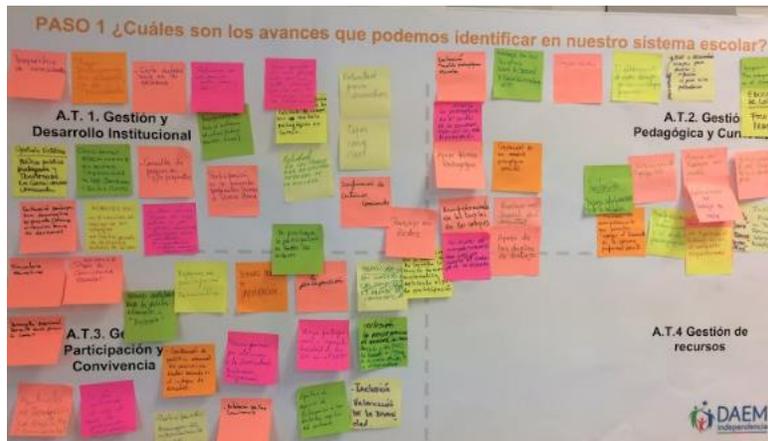
El acompañamiento. La existencia de acompañamiento a las unidades educativas es percibida como un gran acierto, tanto en la focalización de lo pedagógico como en la manera de vincularse al nivel intermedio desde las unidades educativas.

Trabajo articulado y colaborativo entre unidades educativas y algunas redes de apoyo. Aún no existe claridad del proceso ni condiciones que permitan definirla como una estrategia suficientemente sistematizada.

Trabajo de equipo. Se reconocen mejoras sustantivas en distintas áreas asociadas a la gestión de equipos y coordinaciones, sobre todo en los aspectos operativos de las mismas, reflejando un aprendizaje organizacional importante.

Las acciones Tipo B fueron evaluadas por el equipo técnico del DAEM, identificando comentarios y observaciones respecto del cumplimiento y asignando un valor porcentual de cumplimiento.





3. Instancias participativas del ámbito de diagnóstico

La actualización del diagnóstico estadístico con cifras comunales y educativas, fue complementado con la realización de diez entrevistas a actores clave definidos por el círculo operativo, y con una entrevista grupal dirigida al equipo técnico del DAEM. Se reportan a continuación las dos actividades:

3.1 Entrevistas a actores clave

Entrevistas que indagan sobre el contexto comunal educativo actual, miradas sobre la gestión y elementos estratégicos del PADEM, tales como misión, visión y principios.

- **¿Para qué?**

Levantar información cualitativa a partir de la mirada de actores clave comunales sobre el contexto comunal y conocimiento sobre el PADEM y sus desafíos actuales.

- **¿Quiénes participaron?**

Los actores fueron definidos por el círculo operativo:

Nombre	Cargo
Gonzalo Durán Baronti	Alcalde Comuna Independencia
Liliana Salinas Valdivia	Encargada de Ciclo de Enseñanza Media – Dupla
Carlos Muñoz Reyes	Oficina Migración
Eduardo Muñoz Benvenuto	Director Desarrollo Comunitario
Francisco Ortueta	Coordinador Programa Salud Mental Integral CESFAM
Carola Gómez Rojas	Directora Biblioteca Pablo Neruda Independencia

Macarena Encina Oyanedel	Coordinadora OPD Independencia
Salvador Delgado Bascuñán	Coordinador de Administración y Finanzas del Departamento de Educación

¿Cómo se desarrolló?

Se estructuró una pauta de entrevista en las que se indagó a propósito de los siguientes aspectos:



En este contexto, se solicitó la siguiente autorización a los entrevistados:



Pauta de entrevista
Formulación Participativa PADEM 2019

Primer momento Presentación y consentimiento informado
Se presenta el contexto y objetivo de la entrevista, y se pide firmar el consentimiento

En el marco del proceso de planificación del PADEM, las entrevistas buscan generar una aproximación a actores clave para profundizar a propósito de temáticas relativas al contexto de la comuna desde la perspectiva educativa, también generar opinión en relación a las áreas de trabajo y objetivos estratégicos del PADEM, procurando profundizar en aquello que se debe continuar trabajando, así como otros aspectos emergentes que deben ser abordados.

La entrevista tiene una duración aproximada de 1,5 hrs.

Se pide diligenciar el formato de consentimiento informado a continuación:

Yo _____ identificado con rut número _____ de _____, **acepto** que la información aportada por mi a esta entrevista, cuyo propósito es levantar información de evaluación y de planificación en el marco de la formulación del PADEM 2019 de la comuna de Independencia, pueda ser usada como parte del informe de sistematización y otros procesos de comunicación en el marco del proyecto.

Entrevistado	Entrevistador
-----------------------	------------------------

Fecha y hora de la entrevista:
.....

Principales resultados

- Las principales tensiones que enfrenta hoy el sistema educativo de la comuna de Independencia, respecto a la relación enseñanza-aprendizaje, son: migración, género, *bullying*, condiciones especiales de aprendizaje. La mayor tensión, con un alto nivel de importancia y urgencia, se encuentra centrada en los desafíos que trae el alto porcentaje de matrícula de estudiantes migrantes que cuenta hoy la comuna de Independencia.
- Los actores entrevistados reconocen un avance y valoran positivamente el modelo de acompañamiento a los equipos de gestión de las unidades educativas por el equipo técnico del DAEM (duplas y coordinaciones).
- Los actores entrevistados reconocen un avance importante en cuanto a las dinámicas de participación existentes en el sistema educativo.
- Existe la necesidad latente de adecuar el modelo pedagógico al contexto de cada establecimiento.
- Se reconocen como desafíos compartidos entre unidades educativas lo relacionado a personal capacitado, temas de dotación e infraestructura.
- Respecto a la necesidad de contar con profesionales capacitados, se relaciona principalmente con temas de interculturalidad, migración y enfoque de derechos.
- Se reconoce positivamente la relación y articulación que el DAEM mantiene con otras unidades municipales (OPD, Oficina Migrante, Salud, etc.). Sin embargo, es necesario fortalecer e institucionalizar aún más dicho trabajo conjunto, pues existe la percepción por parte de los actores entrevistados que el trabajo conjunto podría contribuir a consolidar el sistema educativo y sus propósitos al ser mayormente planificado y colaborativo. Se hace necesario mejorar la comunicación y fortalecer el trabajo colaborativo entre unidades municipales.
- Por otro lado, también se considera un desafío, fortalecer la relación entre los establecimientos educacionales con las familias de los estudiantes y la comunidad en general. Lo anterior es reconocido como un paso necesario y relevante a dar para alcanzar el objetivo mayor de contextualizar el modelo pedagógico a la realidad de cada establecimiento.

Resultados del proceso

- Los resultados de las entrevistas son integrados en el diagnóstico para contar con un análisis cualitativo y cuantitativo integrado.
- Se cuenta con una pauta de entrevista y materiales de apoyo para realizar entrevistas.
- Se recogen miradas a propósito del contexto comunal y los desafíos educativos relevando el tema de la inclusión y la migración como uno de los temas centrales.
- La mesa técnica dio su mirada a propósito de los resultados de las entrevistas.

3.2 Entrevistas a equipo técnico DAEM

Instancia de consulta sobre la gestión del DAEM con un equipo específico del DAEM, seleccionado por el círculo operativo.

¿Para qué?

- Levantar información cualitativa que permita actualizar el diagnóstico del PADEM 2019-2020.
- Levantar evidencia práctica (facilitadores y obstaculizadores) respecto al trabajo del equipo técnico del DAEM.
- Identificar desafíos estratégicos que debiera contemplar el futuro PADEM 2019-2020.

- ¿Quiénes participaron?

Nombre	Cargo
Claudia Carrillo Figueroa	Jefa DAEM Independencia
María José de la Barra	Coordinadora Pedagógica
Antonio Rocamora	Encargado de Participación
Claudia Castro	Trabajadora Social
Nicolás Hernández	Encargado Extra Escolar DAEM
Claudia Riffo Alonso	Coordinadora Educación Parvularia
Diana Sepúlveda	Psicóloga Equipo Pedagógico
Julio César Chica	Encargado Comunal de Convivencia Escolar

¿Cómo se desarrolló?

A través de mesas de conversación se levantó información a propósito de:

- Factores que facilitan/obstaculizan el trabajo de las duplas y coordinaciones.
- Desafíos para superar los obstáculos identificados.

Principales resultados

- Identificación de aspectos que contribuyen o limitan la gestión del DAEM en términos de acompañamiento desde las duplas y las coordinaciones.

Propósito de duplas

Esta modalidad de trabajo involucra la acción de dos profesionales de la coordinación pedagógica, que se reúnen de manera periódica con los Equipos de Gestión (o UDP) de cada unidad educativa, en sus espacios naturales de trabajo. El propósito de las duplas es acompañar, orientar y asesorar para robustecer técnicamente la gestión institucional, buscando el desarrollo progresivo de capacidades que les permitan responder a los requerimientos propios y del sistema, sin perder el foco en lo pedagógico y, por ende, en el mejoramiento de los aprendizajes.

	RONDA 1 ¿Qué factores facilitan el logro del propósito de los roles de duplas?	RONDA 2 ¿Qué factores obstaculizan el logro del propósito de los roles de duplas? ¿Cuáles son los desafíos que tenemos para eliminar esos factores obstaculizadores?
CONTEXTO	En términos de CONTEXTO se habla del objetivo de lo pedagógico, en un contexto institucional donde las decisiones que se han tomado se reflejan en las escuelas, se genera un vínculo con la escuela, a través de la presencia física en la escuela	Respecto al CONTEXTO aparece la lógica del enfoque en especial el manejo de emergentes, pues está el tiempo del sistema Mineduc, el tiempo de DAEM y el tiempo de las escuelas, tiene tiempos técnicos y tiempos financieros. Cómo lograr acoger estas dimensiones diferentes.
ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE VALOR	La PROPUESTA DE VALOR DE LAS DUPLAS es ser soporte al contexto institucional, brindando claridad en las necesidades y foco en la acción para avanzar, no solo mediante el aspecto técnico sino también desde establecer confianzas, humanizar la relación, generar un plan de trabajo común.	Respecto a ESTRATEGIA Se necesita una estrategia que permita comprender en qué están cada uno de los establecimientos, pues no todos se encuentran en el mismo nivel. La estrategia debe adaptarse a esas condiciones, también resolver esto de cómo lograr que la dupla ingrese a los espacios naturales de la escuela. El enfoque del modelo pedagógico marca el marco de acción de las duplas.
EL EQUIPO	En cuanto al EQUIPO se cuenta con un grupo cada vez más autónomo, que no espera que le digan qué hacer, es un equipo multidisciplinario abierto a compartir experiencias entre ellos, lo que contribuye a la construcción de una identidad como equipo.	

Propósito Coordinadores/redes comunales

Permiten dar soporte a todas las iniciativas que requieren la coordinación entre los distintos niveles del sistema y las comunidades educativas. En términos genéricos, si bien sus contenidos son diversos, las redes poseen una estructura similar, contando con un coordinador comunal que lidera la red, y encargados de cada unidad educativa, quienes se reúnen mensualmente para coordinar acciones, monitorearlas y profundizar temas de su ámbito de acción, en una lógica de formación en ejercicio.

	RONDA 1 ¿Qué factores facilitan el logro del propósito de los roles de duplas?	RONDA 2 ¿Qué factores obstaculizan el logro del propósito de los roles de duplas? ¿Cuáles son los desafíos que tenemos para eliminar esos factores obstaculizadores?
MIRADA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	Que las coordinaciones hacen parte de una prioridad ESTRATÉGICA y hace parte de la mirada sistémica, permite que este rol se encuentre articulado a PADEM, lo que permite contar con unos objetivos claros, y esto se traduce también en que se trabaja a partir de una estrategia en torno a lo que necesitan las escuelas, no llegan todos los programas sino que se van despejando con las necesidades de la escuela	Falta profundizar a nivel más ESTRATÉGICO, situar el peso de las diferentes coordinaciones, por ejemplo se cuenta con una definición clara respecto a convivencia escolar y su importancia en el PADEM, pero no pasa lo mismo con otras temáticas, entonces se genera confusión en referencia al rol de las coordinaciones.
EQUIPO-LIDERAZGO DISTRIBUIDO-COMUNICACIONES	<p>Los EQUIPOS de las coordinaciones trabajan cada vez con mayor autonomía, permitiendo explorar lo potencial de los equipos y contribuye con el aprendizaje de todos. Existe cada vez más un LIDERAZGO DISTRIBUIDO en la medida que al interior del equipo todos saben quién es quién y todos están abiertos a la colaboración y el compartir buenas prácticas.</p> <p>Se reconoce el rol del COORDINADOR COMO LÍDER que representa al establecimiento en el ámbito comunal, hay un valor desde el establecimiento hacia las coordinaciones, se considera que las coordinaciones ayudan a los establecimientos a liberar energía, facilitando los procesos, y haciéndolos más fluidos. Las coordinaciones operan con responsabilidades específicas. Esto tiene como efecto, la generación de reflexiones que van especializando el liderazgo de las coordinaciones en su ámbito.</p>	En torno a las COMUNICACIONES internas, es necesario mejorarlas definiendo y evaluando si los actuales dispositivos (por eje. La minuta técnica) es suficiente para todos los temas de la coordinación, tal vez se requieren otros dispositivos de comunicación.
RELACIÓN CON EL EXTERIOR DESDE LA POLÍTICA	Las coordinaciones aportan el valor de facilitar la transición del aterrizaje de la POLÍTICA hacia los establecimientos, entender la política en el contexto de los establecimientos.	En torno a las COMUNICACIONES externas y en especial con los establecimiento educativos, en ocasiones tiene cierto nivel de complejidad, en la medida que las coordinaciones adquieren un nivel de importancia valorado.
PERFIL DE LAS COORDINACIONES-LO EMERGENTE Y LA ARTICULACIÓN	Comprender y trabajar ante LO EMERGENTE, en el tema de la convivencia que exista un coordinador más general ayuda a liberar un poco la energía cuando las unidades educativas están sometidas a un caso de complejidad, ayuda a que emerja del entrampamiento, sirve para ayudar al sistema, y para eso sirve las	Identificar y definir con más claridad EL PERFIL DEL COORDINADOR asociado a cada una de las tensiones y su capacidad para gestionarlas, tiene que ver con definir el rol, clarificar el perfil para dar más valor de su actuación a nivel estratégico. Aunque no tenemos claridad de cómo incorporar los coordinadores al PADEM, al menos en convivencia y participación está más

	competencias, pues la coordinación opera desde lo emergente.	definido.
OTROS	Es favorable contar con un marco en referencia a la POLÍTICA DE CONVIVENCIA ESCOLAR, pues enmarca el trabajo Las coordinaciones tienen una PLANIFICACIÓN MENSUAL con compromiso por parte de los actores que participan de ellas.	

4. Instancias participativas del ámbito de planificación

Instancias donde se amplifica la representación de los actores del sistema educativo de la mesa técnica, con más actores integrando los insumos de estos espacios como insumo del proceso de planificación.

¿Para qué?

Contar con un espacio multiactor y diverso que facilite la identificación de desafíos actuales de la comuna en términos educativos para considerar y evaluar su integración o refuerzo dentro de las acciones del actual PADEM o generar nuevas acciones.

¿Quiénes participaron?

Dentro de los participantes se encuentran los siguientes actores:

- Directores de Establecimiento educativos.
- Directoras VTF.
- Jefes de UTP.
- Encargados de Convivencia Escolar.
- Directiva Colegio de Profesores.
- Delegados Profesores de las unidades educativas.
- Directiva AFAPA.
- Delegados AFAPA unidades educativas.
- Estudiantes.

¿Cómo se desarrolló?

Se desarrollaron dos jornadas participativas, ambas orientadas a recoger y validar resultados de planificación, con la mayor cantidad de actores del sistema educativo; ambas convocatorias alcanzaron una participación de más de 70 personas en cada una.

Se procuró que las personas que participaron de la Jornada Participativa 1, fueran las mismas que participan en la Jornada Participativa 2.

a. Jornada Participativa 1

Objetivos

Objetivo 1. Socializar los avances del proceso de actualización y formulación PADEM.

Objetivo 2. Identificar principales desafíos del contexto educativo en la comuna y los roles que pueden ayudar a trabajar esos desafíos.

Objetivo 3. Socializar pasos siguientes.

Ruta del taller

- Momento 1

A través de la metodología Café Mundial, que consiste en la rotación de los participantes por diferentes grupos de personas, explorando por rondas de preguntas. Los participantes conversaron a partir de la pregunta **¿Cuáles son los desafíos más importantes que debe abordar el sistema educativo comunal al 2020?**

En dos rondas, los participantes exploraron en grupos esta pregunta, identificando desafíos que corresponden a cuatro grandes temáticas, que surgen como parte de las temáticas centrales de las entrevistas, sesiones de la mesa técnica y consultas con equipos técnicos del DAEM, como resultado se obtuvieron los siguientes grupos de desafíos:

Mirada Sistémica

Agrupación de Desafíos	Desafíos
Servicios Locales	Mirada hacia la educación de calidad y su relación con los servicios locales
Mirada de inclusión	Construir protocolos comunes dirigidos a enfoque de derechos, género y migración
	Migración como tema sistémico
	Contratación de docentes migrantes
Infraestructura y Recursos	Mejorar Infraestructura

Humanos	Asegurar contrataciones de recursos humanos
	Asegurar mayor estabilidad de profesores que están a contrata

Articulación y Colaboración

Agrupación de Desafíos	Desafíos
Redes y Mesas de Trabajo	Redes de apoyo efectivas en temas de género, afectividad, salud, sexualidad
	Formalizar las redes y mesas de trabajo
Capacitación	Capacitación a docentes
	Contar con mayor recurso de profesionales
	Escuelas de verano con foco pedagógico
Trabajo colaborativo. Colaboración entre profesionales	Más colaboración y comunicación con los establecimientos
	Continuidad de trabajo con jardines, escuelas y liceos
	Mayor colaboración entre establecimientos

Modelo Pedagógico

Agrupación de desafíos	Desafíos
Currículum Situado	Transitar desde el paradigma conductivista al socio-constructivista
	Formación ciudadana como eje curricular
	Que se enriquezca el currículum con los estudiantes migrantes
Identidad Institucional - Sello	Que dé cuenta del modelo de cada establecimiento
Desarrollo profesional	Capacitar en modelo pedagógico socio-constructivista
	Perfeccionamiento docente sistemático y persistente. Incluidos asistentes de la red
Modelo pedagógico	Aprendizaje por competencias
	Establecer el cómo y para qué enseñamos
	Construir de manera colaborativa el modelo pedagógico en cada escuela y liceo

Inclusión y Participación

Agrupación de desafíos	Desafíos
Trayectoria Escolar	Asegurar la continuidad de las tres esferas educativas
Apoderados	Convocar a padres y madres como actores
	Crear organización de padres y apoderados

	Desarrollar políticas que nos preparen frente a situaciones de género, NEE, inclusión, etc.
Participación e Inclusión	Dejar de pensar la inclusión por NEE sino que para todos, inclusión como eje transversal.
	Abrir la escuelas a la comunidad e inclusión de todos los actores en la toma de decisiones

- **Momento 2**

Se trabajó con los grupos de participantes para cada agrupación de desafíos, identificando acciones que contribuyan al aprendizaje, al liderazgo, la convivencia y la gestión de recursos, en miras de articular y focalizar estos desafíos y sus acciones en la estructura de las áreas de trabajo del actual PADEM:

Mirada Sistémica

Acciones / Aprendizaje	Acciones / Liderazgo	Acciones / Convivencia	Acciones / Gestión de Recursos
Inclusión			
Implementar diseños diversificados de aula	Sensibilizar a la comunidad educativa acerca de la inclusión	Incorporar la inclusión como un asunto transversal de la comunidad educativa	Capacitación DUA
Potenciar trabajo colaborativo (Equipo Aula)	Contemplar todos los profesionales que se requieren		RRHH necesarios
Potenciar los proyectos individuales			
Inclusión es más que PIE			
Respetar, considerar la diversidad de estilos de aprendizaje			
Infraestructura y Recursos humanos			
Priorizar deficiencia de cada establecimiento	Lo recursos fluyan eficientemente y efectivamente	Comunicación. Informar a la comunidad	Sostenedor - Comunidad Escolar
Remodelar infraestructura		Gestionar consenso	

Articulación y Colaboración

Aprendizaje	Liderazgo	Convivencia	Gestión de Recursos
Redes y Mesas de Trabajo			
Según las redes: crear currículum de acuerdo a las necesidades de nuestros estudiantes de la comuna	Potenciar redes docentes por área: Humanista, científica. Matemática, artística, Ed. Física y Salud		DAEM
Vinculación: empresas privadas, U. de Chile, Red de Salud, Metro, Embajadas y consulados, Futuro mall	coordinadores por área		SEP
Capacitación			
Diagnóstico: Aplicación de encuestas	Construcción de Comisión de trabajo. Plan/ aumento de financiamiento (público - privado)		Análisis fuentes de financiamiento (escenarios)
Identificación de necesidades. Trabajo en mesa técnica a partir de la sistematización			Diseño plan de capacitación
Implementación plan: comunidades de aprendizaje, capacitaciones / perfeccionamiento			N° de establecimientos comunales que participan en las encuestas
Trabajo Colaborativo, colaboración entre profesionales			
Reunión de paralelos para coordinar planificaciones u objetivos y los niños y niñas	Capacitación de desarrollo de habilidades de blandas y/o trabajo en equipo y/o liderazgo	Tiempo para jornadas de autocuidado	Tiempo. Generar otra actividad para suplir el tiempo que el docente debe acudir a realizar el trabajo colaborativo
Definir objetivos en conjunto con profesionales para mejorar a corto, mediano y largo plazo	Realizar reuniones con equipos educativos de aula sistemáticamente	Manejo y aplicabilidad de plan de gestión de convivencia	Contar con profesionales suplentes

Modelo Pedagógico

Acciones / Aprendizaje	Acciones / Liderazgo	Acciones / Convivencia	Acciones / Gestión de Recursos
Integral e inclusivo			
Capacitación para la comunidad educativa	Articulación de las redes que faciliten el apoyo que	Incluir a la familia en jornadas de	Contratación de personal capacitado para formar

enfocada en salud, inclusión, sexualidad, afectividad	cada establecimiento requiere	retroalimentación	un equipo multidisciplinario
			Facilitar los espacios para nuevas instancias (capacitaciones, jornadas, retroalimentaciones, etc.)
Currículum situado			
Resignificar, a través de formación en servicio	Debe respetarse el sello de cada establecimiento	Debe darse un soporte y protocolo de acoger al inmigrante	RRHH
Capacitaciones comunidades de aprendizaje	Formación de equipos en comunidades de aprendizaje		Cubrir rápidamente licencias médicas
Inversión de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada aprendizaje			Formar equipos de trabajo colaborativo
Innovación Pedagógica			
Responsabilidades de todos los actores de las escuelas y DAEM	Convocar a todos los actores. Abrir espacios	Visualizar a las escuelas y sus acciones de liderazgo pedagógico a nivel comunitario (sociedad civil)	Formación permanente en área con todos los actores de Comunidad Educativa (docentes y asistentes)
Dar sentido a la forma de aprender de manera crítica	Reconocer habilidades, aptitudes y voluntad de los actores	Clima de aprendizaje que dé oportunidades a todos	Resguardar las condiciones básicas para asegurar la integridad de los actores
Identidad Institucional Sellos			
Identificar elementos comunes que tiene cada sello institucional	Visualizar los nodos críticos de cada establecimiento	Promover y difundir los principios del DAEM en relación a la participación, inclusión y calidad	Identificar el impacto que produce el sello institucional (Evaluación y reflexión)
	Las políticas educacionales que entrega DAEM no deben ser contrarias al accionar de los establecimientos y sus sellos institucionales	Promover y difundir los sellos institucionales	
	Verificar que el PEI mantenga sello educativo. Que sea transversal		
Desarrollo profesional			
Capacitación idónea según necesidad de cada establecimiento	Llamado a concurso para docentes para 2 años	Generar espacios de co construcción de aprendizajes para establecimientos	Disminuir la cantidad de docentes a contrata

	Mayor participación de directivos para selección del personal (AFAPA + DAEM + Director)		Priorizar recursos humanos existentes en la comuna frente a cargos directivos o administrativos
Modelo Pedagógico			
Buen uso de las redes sociales. Para apoderados y estudiantes	Promover participación activa de todos los actores, facilitando espacios y tiempos	Motivar la participación de todos los actores de la comunidad para el trabajo colaborativamente	Innovación en el uso de los espacios en los establecimientos. Que sean abiertos a la comunidad, asistencia de los diversos agentes
	Participación sistemática de los asistentes de la educación en todos los establecimientos educacionales	Protocolos de convivencia, institucionales y comunales conocidas por todos	Innovación en la difusión de la información

Inclusión y participación

Acciones / Aprendizaje	Acciones / Liderazgo	Acciones / Convivencia	Acciones / Gestión de Recursos
Trayectoria Escolar			
Sello comunal compartido	Trabajo red interes escuela	Enfoque de derecho	Espacios de articulación
Apoderados			
Vinculación - entrevistas	Actividades de encuentro según sello de colegio	Fortalecer CEPA	
reunión formativa, no informativa (levantar temas de interés)	Difusión de reglamento (actividad)		
Participación e Inclusión			
Habilitar espacio para reunirse. Comunidad educativa y entorno (Juntas de vecinos, carabineros, centros de salud)	Director, representante del consejo escolar, representante de cada establecimiento	Resguardar la opinión de todos	Establecer un horario de trabajo, asignar horas para los diferentes participantes

Estos insumos fueron analizados frente a las acciones del actual PADEM, con el objetivo de identificar cuáles de estas agrupaciones de desafíos, con sus respectivas acciones, se encuentran ya vinculadas en el actual PADEM y, a su vez, cuáles generan una propuesta de acciones nuevas.

Algunas conclusiones por cada gran tema:

- Respecto a la mirada sistémica, los temas propuestos como desafíos en este grupo dan cuenta de que el concepto sistémico aún no cuenta con el suficiente entendimiento común

entre los diferentes actores del sistema educativo comunal y requiere, por tanto, de un trabajo importante para conceptualizar y enmarcar lo que significa para los actores educativos este aspecto, relacionado con comprender y actuar de forma sistémica significa.

- Respecto a la articulación y colaboración, las acciones y desafíos aquí propuestos están relacionados con continuar y profundizar el proceso de acompañamiento, amplificando la participación de otros actores, sectores y temáticas que puedan abordar el enfoque de derechos, inclusión y educación sexual. En este punto es importante recalcar que, para los participantes, las redes constituyen una forma de trabajo que permite el encuentro entre los actores del sistema para abordar los desafíos del mismo.
- Del Modelo Pedagógico, el trabajo participativo destaca tanto valores que se esperan sean visibilizados y compartidos, tales como la participación, en miras de construir el modelo pedagógico con todos los actores, y la inclusión, como temática transversal. Asimismo, se manifiestan algunos elementos clave que deben ser acordados en su construcción: en primer lugar, se destaca la tensión entre construir un sello comunal que reconozca los sellos de los establecimientos educativos y, también, que el modelo sirva como sustento para el diseño de currículos pertinentes a los contextos comunales.
- Finalmente, desde la temática de la participación e inclusión, se resalta la inclusión como un elemento transversal; su importancia radica en la pertinencia de las acciones y estrategias que realice el sistema educativo, que permitan y faciliten la inclusión desde diferentes perspectivas, a nivel del sistema y de los establecimientos educativos. Esta agrupación de desafíos se refleja en acciones nuevas que pueden posibilitar la integración de un objetivo específico en el PADEM actualizado, que aborde estos desafíos de inclusión.





Listado de participantes

N°	Nombre	Cargo	Establecimiento/Unidad
1	Miguel A. Daza	Asistente de la Educación	Liceo San Francisco de Quito
2	Andrés Moya	Asistente de la Educación	Liceo San Francisco de Quito
3	Sandra Araya	Asistente de la Educación	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
4	María Oliva	Asistente de la Educación	Escuela Camilo Mori
5	Alicia Zenteno	Asistente de la Educación	Liceo Gabriela Mistral
6	Marianela Vander-taus	Asistente de la Educación	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
7	Cristian Pino	Asistente de la Educación	Escuela Cornelia Olivares
8	Elisa Fuentes H	Asistente de la Educación	AFAPA
9	Marcia Silva	Asistente de la Educación	Escuela Nueva Zelandia
10	Héctor Cancino M	Centro de Estudiantes	Liceo Gabriela Mistral
11	Bárbara del Valle Duarte	Centro de Estudiantes	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
12	Benjamín Parada	Centro de Estudiantes	Liceo San Francisco de Quito
13	Lisbeth Vera	Centro de Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
14	Sandra Massone	Centro de Padres y Apoderados	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda

15	Aida Obrequé	Centro de Padres y Apoderados	Escuela Luis Galdames
16	María Isabel Horacio	Centro de Padres y Apoderados	Escuela Cornelia Olivares
17	Patricio Rojas Prieto	Director	Escuela Cornelia Olivares
18	Omar Baquedano San José	Director	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
19	Enrique White M.	Director	Liceo San Francisco de Quito
20	Juan de Dios Malas	Director	Escuela Camilo Mori
21	Isabel Escribano Veloso	Directora	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
22	Pamela Gonzales E	Directora	Sala Cuna y Jardín Infantil Gabriela Mistral
23	María Pía Lantadilla	Directora	Escuela de Párvulos Antu-Huilen
24	Olga Núñez Puelma	Directora	Jardín Infantil Estrellas de San José
25	Jocelyn Mejías	Docente	Colegio de Profesores
26	Cecilia Navarrete B	Docente	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
27	Alconda González	Docente	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
28	Rosa Peña	Docente	Colegio de Profesores
29	Ivonne Pérez	Docente	Liceo San Francisco de Quito
30	Claudia Jaque	Docente	Escuela Cornelia Olivares
31	Marisol Pizarro	Docente	Colegio de Profesores
32	Roxana Silva G.	Docente	Liceo San Francisco de Quito
33	Nancy González	Docente	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
34	María Angélica Ramos	Directora	Liceo Gabriela Mistral
35	Eugenia Piccolini	Docente	Liceo Gabriela Mistral
36	Alejandra Jiménez	Docente	Escuela Camilo Mori
37	Elizabeth Saray R	Educadora de Párvulos	Escuela de Párvulos Antu-Huilen
38	Johana Cordero	Educadora de Párvulos	Sala Cuna y Jardín Infantil Pdte. Balmaceda
39	Genny Farías Reyes	Técnico en Párvulo	Escuela de Párvulos Antu-Huilen
40	Janet Fuentes	Encargada de Convivencia Escolar	Escuela de Párvulos Antu-Huilen
41	Romina Guzman	Encargada de Convivencia Escolar	Escuela Nueva Zelandia
42	Ángela Santana	Encargada de Convivencia Escolar	Liceo San Francisco de Quito
43	Katherine Aguilar	Encargada de Convivencia Escolar	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
44	Denise González	Encargada de Convivencia Escolar	Liceo Gabriela Mistral
45	Ricardo Alarcón Gómez	Encargado de Convivencia Escolar	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
46	Claudia Aracena F	Jefa UTP	Escuela Camilo Mori
47	Camila Illanes R	Jefa UTP	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
48	Loreto Aravena	Jefa UTP	Escuela de Párvulos Antu-Huilen

49	Giannina Artuso	Jefa UTP	Liceo San Francisco de Quito
50	Iván Figueroa	Jefa UTP	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
51	Claudia Carrillo Figueroa	Jefa DAEM	DAEM, Municipalidad de Independencia
52	María José de la Barra	Coordinadora Pedagógica	DAEM, Municipalidad de Independencia
53	Salvador Delgadillo	Coordinador de Administración y Finanzas	DAEM, Municipalidad de Independencia
54	Liliana Salinas	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
55	Julio Chica	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
56	Claudia Riffo Alonso	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
57	Antonio Rocamora	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia

b. Jornada Participativa 2

Objetivos

Objetivo 1. Socializar el proceso mediante el cual se están integrando los insumos de los espacios participativos en la formulación del PADEM.

Objetivo 2. Validar y priorizar acciones que han surgido en los espacios participativos y que son importantes a considerar en la formulación del PADEM.

Ruta del taller

El segundo taller participativo constó de dos grandes momentos: 1. Priorización de las acciones de continuidad para el año que viene; y 2. Desarrollo y priorización de las acciones nuevas que han surgido del proceso participativo.

Momento 1. Contexto del proceso de planificación e identificación de acciones de continuidad y acciones nuevas

Se presentan los principales avances sobre las acciones que han sido evaluadas y de igual forma aquellas acciones que en los espacios participativos han ido apareciendo y que merecen ser consideradas en el proceso de planeación.

Momento 2. Revisión y priorización de acciones de continuidad

Se socializan las acciones del actual PADEM, para considerar con los participantes, mediante un ejercicio de priorización, cuales son aquellas a las cuales se debe mayor énfasis.

Momento 3. Profundización sobre acciones nuevas

Se presentan las acciones nuevas y se trabaja con los participantes una ficha para identificar y validar esas acciones con mayor profundidad.



Acción: Desarrollo y aplicación de instrumentos de consulta masiva para reconocer intereses y percepciones de los estudiantes.	
Área: 1. Gestión y desarrollo Institucional	Objetivo: 1.4 Implementar Plan de comunicación que permita mantener informada a la comunidad educativa y a otros actores sociales involucrados interesados en el devenir del sistema educativo municipal
¿Porqué es importante realizar esta acción?	
Si se implementa esta acción exitosamente...¿Cuáles son los cambios que me gustaría ver? Señalen al menos 3	
1. 2. 3.	
¿A través de qué actividades se podría concretar esta acción?	
¿Cómo podríamos aportar nosotros a esta acción? (Indique el actor que aporta)	

Principales resultados

Momento 2. Acciones de continuidad

Se invitó a los participantes a que expresaran qué acciones de continuidad querían dar mayor énfasis en el PADEM 2019-2020, mediante tres votos que podían asignar libremente entre las 54 acciones que se han determinado continúen.

De este ejercicio, **33 de 54 acciones obtuvieron votos**, siendo las **tres más votadas**:

- “Definición de procedimientos que aseguren la rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia” (25 votos- evaluación 51%-75%)
- “Se han definido e implementado estrategias de asesoría (DAEM-Establecimiento y UDP-Aula) para potenciar apoyos y asesorías.” (15 votos - evaluación 26%-50%)
- “Incorporación de nuevos profesionales y reorganización de equipos profesionales y administrativos pertinente a las necesidades de desarrollo de las áreas de trabajo prioritarios” (14 votos - evaluación 51%-75%)

De estas tres acciones, la primera y la tercera, muestran gran grado de avance, aunque siguen siendo importantes para los actores. Es necesario profundizar en cuáles son las expectativas de estas por parte de ellos.

Otro cruce interesante es que tres acciones de las 33 votadas son también evaluadas con el menor grado de avance (0%-25%). De estas, aquellas con mayor cantidad de votos podrían ser acciones a enfocar recursos puesto que son importantes para los actores y están en bajo grado de avance.

Acción	Votos
Elaboración de un plan de compras en cada establecimiento educacional	9
Diseño de un sistema de gestión de recursos que contemple procedimientos de utilización, reposición y distribución de recursos humanos, financieros, tecnológicos, pedagógicos y didácticos.	7
Diseño de instrumentos para la evaluación de implementación del Modelo Pedagógico.	4
Diseño de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Educativa, en el DAEM y escuelas del sistema focalizando en actores y ámbitos de acción.	4
Diseño de un plan de gestión de personas que defina perfiles de cargo a nivel municipal, con especificaciones que se ajusten a los PEI de cada establecimiento y de la realidad sociocultural de la comuna.	2
Aplicación de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo Pedagógico.	1
Análisis de resultados de estudio sobre participación de actores y comunidad.	1

En los comentarios posteriores a la votación se destacan los siguientes puntos:

- Se consideran importantes las acciones relativas al modelo pedagógico, pero algunos no votaron por ellas porque consideran que este aún es inexistente. También en relación a esto, se realiza la pregunta ¿Qué es primero, el modelo pedagógico comunal del cual se desprenden los de cada unidad educativa o al revés?
- Se pide incorporar lenguaje inclusivo con las unidades educativas para la primera infancia.
- Se propone integrar aquellas acciones que son parte de lo mismo, al momento de considerar la priorización.

Para el análisis de esta votación se calculó la mediana para luego poder hacer un análisis por cuadrantes, una vez que se cruce con el nivel de importancia que le otorgue el DAEM.

Momento 3. Acciones nuevas

Las acciones nuevas emergen de las diferentes instancias participativas y estas fueron profundizadas por los actores, clarificando por medio de un trabajo grupal, porqué son importantes, cambios que se espera ver con la implementación de estas actividades, por medio de cuales implementarlas y qué aportes pueden hacer ellos.

Luego fueron votadas, al igual que las acciones de continuidad, con tres votos por actor, los cuales podían distribuir libremente entre el total de acciones.

36 de 41 acciones recibieron votos, siendo mayor la dispersión que en el caso de las acciones de continuidad y las cuatro más votadas fueron:

- “Capacitar a todos los actores de las comunidades educativas en materias de participación e inclusión, asegurando calidad y cobertura” (19 votos)
- “Disponer de atención psicológica y de apoyo terapéutico a las unidades educativas, con foco en atención al estudiante en situaciones especiales” (18 votos)
- “Desarrollar un enfoque y marco de actuación pedagógica para la educación inicial” (14 votos)
- “Contar con un equipo de docentes permanente como equipo volante para reemplazos” (14 votos)

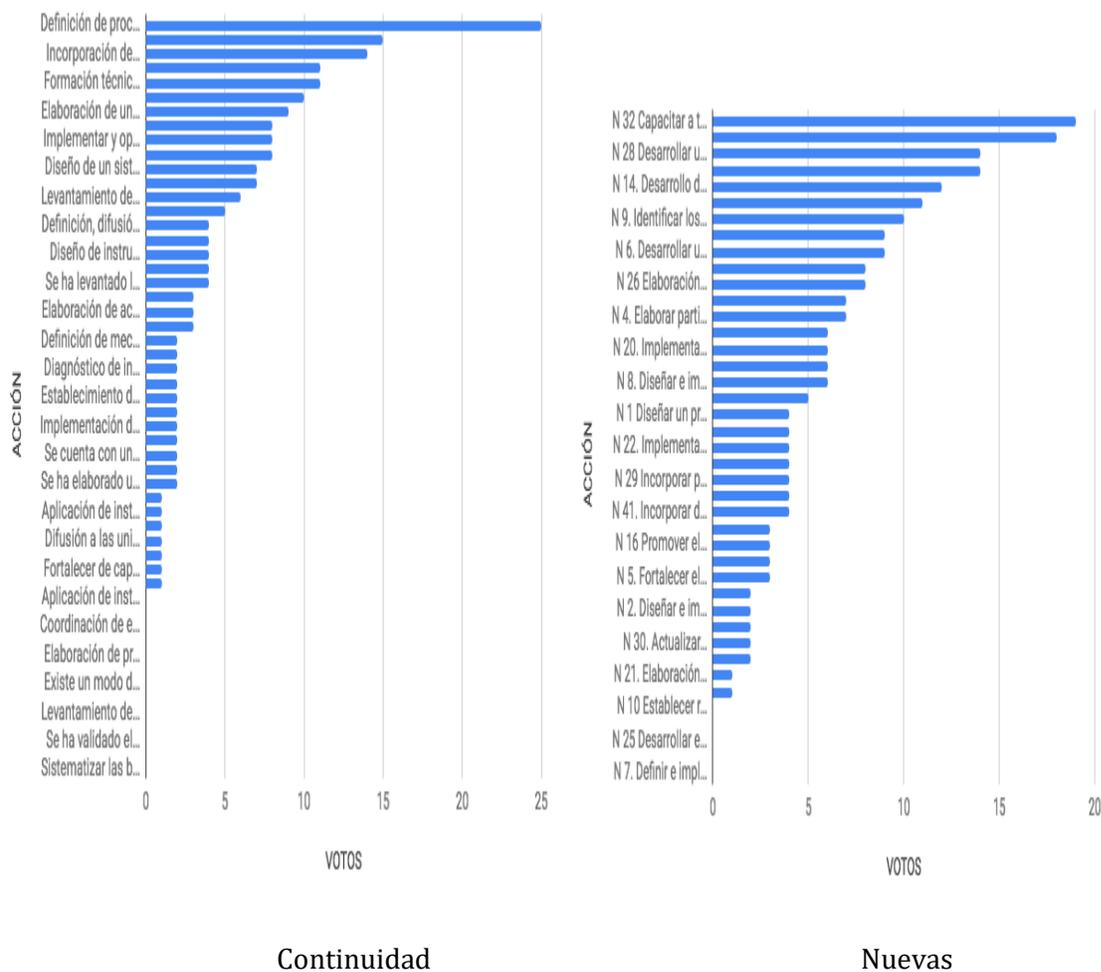
Las cuatro acciones son acciones nuevas, es decir que en el trabajo de categorización no se le ha asociado con ninguna acción actual del PADEM.

Para la acción “Capacitar a todos los actores de las comunidades educativas en materias de participación e inclusión, asegurando calidad y cobertura”, los participantes establecieron que es importante “porque por los nuevos contextos socioculturales y económicos estamos trabajando con el enfoque de directivos y la nueva legislación donde esto debe ser difundido” y “porque a través del desarrollo de esta acción se logrará tener una mirada común a nivel de Unidad Educativa y Comunal”. Entre los cambios que mencionan esperan ver están “Mayor tolerancia entre las personas” y “Contribuir al mejoramiento de la convivencia escolar”

Para la acción “Disponer de atención psicológica y de apoyo terapéutico a las unidades educativas, con foco en atención al estudiante en situaciones especiales”, mencionan que es importante implementarla para “favorecer la equidad, la inclusión efectiva” y porque “necesitamos contar con un equipo profesional en el establecimiento para atender las necesidades que se presentan en nuestros estudiantes niños y niñas, como por ejemplo comportamientos disruptivos, inasistencias, problemas emocionales y adaptativos, etc.”. También mencionan que su implementación “Debe considerar recursos financieros para el equipamiento de infraestructura para atender de manera óptima a nuestros estudiantes”.

c. Análisis conjunto

La votación estuvo más concentrada en las acciones de continuidad. Lo cual muestra un nivel de consenso un poco mayor en cuanto a las prioridades respecto a las acciones nuevas. Esto puede verse en de manera gráfica en los gráficos a continuación.



Listado de participantes

N°	Nombre	Cargo	Establecimiento/Unidad
1	Alicia Zenteno	Asistente de la Educación	Liceo Gabriela Mistral
2	Andrés Moya Ríos	Asistente de la Educación	Liceo San Francisco de Quito
3	Cristián Pino Marín	Asistente de la Educación	Escuela Cornelia Olivares
4	Elisa Fuentes H	Asistente de la Educación	AFAPA
5	Magdalena Vander-Tang	Asistente de la Educación	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
6	Miguel A Daza González	Asistente de la Educación	Liceo San Francisco de Quito
7	Sandra Araya	Asistente de la Educación	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
8	María Cristina Cruz	Asistente de la Educación	Escuela Camilo Mori
9	Mauricio Quintana	Asistente de la Educación	Escuela Luis Galdames
10	Margarita Salazar Allende	Asistente de la Educación	Liceo Gabriela Mistral
11	Marcia Silva	Asistente de la Educación	Escuela Nueva Zelandia
12	Joaquín Briones	Centro de Estudiantes	Escuela Camilo Mori
13	Ángelo Kevin Cabeza	Centro de Estudiantes	Liceo Pdte. Balmaceda
14	Benjamín Parada Vásquez	Centro de Estudiantes	Liceo San Francisco de Quito
15	Daniella Quijada	Centro de Estudiantes	Liceo Gabriela Mistral
16	Héctor Cancino M	Centro de Estudiantes	Liceo Gabriela Mistral
17	Lizbeth Vera Trincado	Centro de Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
18	Tania Cadena Pérez	Centro de Estudiantes	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
19	Ledy Jiménez Rodríguez	Centro de Padres y Apoderados	Escuela Camilo Mori
20	Johanna Ramírez	Centro de Padres y Apoderados	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
21	María Isabel Horacio	Centro de Padres y Apoderados	Escuela Cornelia Olivares
22	José Miguel Cuevas	Concejal	Municipalidad de Independencia
23	Elena Salazar	Concejala	Municipalidad de Independencia
24	Priscila Salazar	Coordinadora PIE	Escuela Luis Galdames
25	Enrique White M.	Director	Liceo San Francisco de Quito
26	Omar Baquedano San José	Director	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
27	Patricio Rojas Prieto	Director	Escuela Cornelia Olivares
28	Juan de Dios Malas	Director	Escuela Camilo Mori
29	Isabel Escribano Veloso	Directora	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
30	María Angélica Ramos	Directora	Liceo Gabriela Mistral
31	María Pía Lantadilla	Directora	Escuela de Párvulos Antu-Huilén
32	Yenny Vargas	Directora	Sala Cuna y Jardín Infantil Pdte.

			Balmaceda
33	Ma. Magdalena Rivera	Directora	Sala Cuna Sonrisitas
34	Pamela González	Directora	Sala Cuna Y Jardín Infantil Gabriela Mistral
35	Raquel Quiroga	Directora	Escuela Nueva Zelandia
36	Olga Núñez Puelma	Directora	Jardín Infantil Estrellas de San José
37	Alconda González	Docente	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
38	Claudia Jaque	Docente	Escuela Cornelia Olivares
39	Eugenia Piccolini	Docente	Liceo Gabriela Mistral
40	Ivonne Pérez Salgado	Docente	Liceo San Francisco de Quito
41	Nancy González	Docente	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
42	Rosa Peña	Docente	Colegio de Profesores
43	Roxana Silva G.	Docente	Liceo San Francisco de Quito
44	Alejandra Jiménez	Docente	Escuela Camilo Mori
45	Elizabeth Saray R	Educadora de Párvulos	Escuela de Párvulos Antu-Huilen
46	Ángela Santana	Encargada de Convivencia	Liceo San Francisco de Quito
47	Verónica Ángel Muñoz	Encargada de Convivencia Escolar	Escuela Camilo Mori
48	Janet Fuentes	Encargada de Convivencia Escolar	Escuela de Párvulos Antu-Huilen
49	Nirza Díaz Cerda	Encargada de Convivencia Escolar	Escuela Cornelia Olivares
50	Romina Guzman	Encargada de Convivencia Escolar	Escuela Nueva Zelandia
51	Denise González	Encargada de Convivencia Escolar	Liceo Gabriela Mistral
52	Katherine Aguilar	Encargada de Convivencia Escolar	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
53	Cristian Rodríguez	Encargado de Convivencia Escolar	Escuela Luis Galdames
54	Ricardo Alarcón Gómez	Encargado de Convivencia Escolar	Liceo Pdte. J.M. Balmaceda
55	Friné Torres Toledo	Jefa UTP	Escuela Cornelia Olivares
56	Paulina Canelo	Jefa UTP	Escuela Nueva Zelandia
57	Camila Illanes	Jefa UTP	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez
58	Claudia Aracena F	Jefa UTP	Escuela Camilo Mori
59	Giannina Artuso	Jefa UTP	Liceo San Francisco de Quito
60	Karen Soto	Jefa UTP	Escuela Luis Galdames
61	Loreto Aravena	Jefa UTP	Escuela de Párvulos Antu-Huilen

62	Rita Méndez	Jefa UTP básica	Liceo Gabriela Mistral
63	Genny Farías Reyes	Técnico en Párvulo	Escuela de Párvulos Antu-Huilén
64	Claudia Carrillo Figueroa	Jefa DAEM	DAEM, Municipalidad de Independencia
65	Salvador Delgadillo	Coordinador de Administración y Finanzas	DAEM, Municipalidad de Independencia
66	María José de la Barra	Coordinadora Pedagógica	DAEM, Municipalidad de Independencia
67	Ingrid Barrios	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
68	Claudia Castro Cortés	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
69	Claudia Riffo Alonso	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
70	Julio Chica	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
71	Nicolás Hernández	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
72	Antonio Rocamora	Equipo Pedagógico	DAEM, Municipalidad de Independencia
73	Carolina Rodríguez	Equipo Administrativo	DAEM, Municipalidad de Independencia
74	Marcia Salinas	Equipo Administrativo	DAEM, Municipalidad de Independencia



