

RESUMEN EJECUTIVO

PADEM 2019

Departamento de Administración de Educación
Municipalidad de Independencia

DAEM Independencia



CRÉDITOS

Plan Anual de Educación Municipal (PADEM) 2019
Coordinación Pedagógica
Departamento de Administración Educación de Independencia
Municipalidad de Independencia

Independencia, Noviembre 2018

www.pademIndependencia.cl

INDICE

PALABRAS DEL ALCALDE	4
PRESENTACIÓN	5
1. ENFOQUES Y PERSPECTIVAS	6
2. METODOLOGÍA	8
3. DIAGNÓSTICO	9
4. EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2018	19
5. PLAN DE ACCIÓN 2019	24
6. ESTRUCTURAS Y SOPORTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL	32
NOTAS	44

PALABRAS DEL ALCALDE

Dar una respuesta de calidad al derecho social a la educación de nuestras y nuestros estudiantes ha sido la inspiración, motor y acción de la gestión alcaldía de esta comuna en un escenario nacional en que la educación pública recupera su lugar fundamental en el desarrollo del país y de nuestras comunidades locales. A partir de proyectos plurales, laicos e inclusivos, el sistema educativo de Independencia ha ido fortaleciéndose en los últimos años, poniendo en el centro el desarrollo humano, con una lógica de red, para atender y responsabilizarse de sus procesos con mayor equidad y calidad, aportando a las trayectorias educativas de más de 5.600 estudiantes en el sistema escolar y a más de 400 niños y niñas en el sistema de primera infancia.

Lo anterior nos impone seguir avanzando en más y mejores condiciones para generar comunidades de aprendizaje que trabajen en ambientes inclusivos y democráticos, en los que la participación y la construcción colectiva sean ejes fundamentales de este proceso. Construcción participativa de una educación cuya identidad cultural esté marcada por la amabilidad y el cuidado entre las personas, los grupos y el medioambiente.

Concebimos así un proyecto educativo comunal, con visión de territorio, situado, que pone en el centro de su quehacer a las y los estudiantes, configurando cada vez de modo más nítido una ruta de aprendizaje para Independencia, que equilibra las demandas del currículum, las necesidades de nuestras y nuestros estudiantes y los elementos del contexto que nos caracterizan.

Con satisfacción puedo decir que en nuestra comuna la política pública educativa se refleja en las sonrisas y en las palabras de nuestras niñas, niños y jóvenes, cuyos sentidos y experiencias constituyen un fértil territorio para la co-construcción de aprendizajes sobre distintos ámbitos de su vida personal y colectiva. Profesores, asistentes, madres, padres y apoderados, directivos y muchos otros actores, han sido parte en este proceso convergente y con sentido.

Gonzalo Durán Baronti
Alcalde de Independencia

PRESENTACIÓN

Desde el año 2015, de forma intencionada y progresiva, el DAEM ha venido desarrollando procesos de actualización del Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM), caracterizados por una formulación e implementación basada en el reconocimiento de todos los actores del sistema educativo de la comuna y en el diseño y desarrollo de espacios que permitan su respectiva participación. De igual forma, se ha integrado el enfoque de derechos como elemento integral y medular de la implementación educativa en el contexto local, lo que ha sido fruto de las conversaciones que han desarrollado en el último tiempo distintos actores de la educación en la comuna de Independencia.

Nuestra gestión educativa, estratégica y participativa, se ha inspirado en tres principios esenciales: calidad, inclusión y participación, los que constituyen una base de acuerdos con los actores educativos en torno a líneas estratégicas de trabajo para avanzar y contribuir en los desafíos educativos del contexto comunal.

Sin lugar a duda, la calidad de la educación pública se juega en diferentes espacios del sistema educativo y, muy cierto es también, que un PADEM con sentidos claros, articulado, fundamentado y participativo, como el que presentamos a continuación, es una contribución y un compromiso con este norte de calidad en la educación.

Este informe ejecutivo sigue la estructura del documento PADEM 2019, sintetizando algunos de sus contenidos y análisis, a los que el lector puede recurrir en su versión íntegra publicada en www.pademIndependencia.cl.

Claudia Carrillo Figueroa
Jefa Daem Independencia

1. ENFOQUES Y PERSPECTIVAS

La gestión educativa local y el diseño de los procesos de planificación responden a un conjunto de marcos y criterios que tienen origen en distintas fuentes locales y nacionales, los que deben constituirse en referentes del proceso del PADEM. Dichos marcos y criterios se ordenan en torno a los enfoques y perspectivas del DAEM para el proceso; a las definiciones y criterios para la planeación y gestión educativa local; y a las estrategias y dispositivos rectores asumidos para la mejora educativa en este contexto.

Criterios generales

Para hacerse cargo de uno de los desafíos clave para la mejora de la calidad educativa en el sistema, el DAEM de Independencia reconoce y recoge las orientaciones de la investigación y de política educativa nacional sobre el papel del nivel intermedio o sostenedor [1]. Ello supone: definir “lo local” como espacio de actuación y cambio; relevar su rol de gestor educativo; disponer de capacidades de diálogo multiactor, reconociendo las particularidades y dinámicas de las distintas unidades educativas; y contar con mirada estratégica y sistémica, articulada y en red.

Para hacer efectivo su rol, el DAEM define tres dimensiones de su quehacer, a saber:

- **Políticas:** orientaciones, criterios y acciones para todo el sistema educativo local.
- **Gestión administrativa y financiera:** aquellas funciones y actividades que permiten la operación del sistema educativo en todos sus niveles, asegurando el foco en lo pedagógico.
- **Gestión pedagógica:** corresponde al núcleo de la acción educativa, tanto desde el nivel intermedio, como desde las unidades educativas, su foco es el aseguramiento de los aprendizajes y la calidad educativa.

Criterios locales

El marco de comprensión también considera el contexto local y las nuevas definiciones que implican a la educación pública a nivel comunal:

- **Orientaciones de política pública.** Desde aquí adherimos tanto a comprensiones como indicaciones normativas de la educación pública nacional. Entre las principales, están la concepción de la educación como un derecho y el enfoque de derechos como pilar fundamental de las acciones y decisiones educativas en todos los ámbitos y espacios educativos locales.
- **Horizonte de planificación.** El PADEM, por definición, corresponde a un instrumento de planificación de carácter anual, sin embargo, los cambios y nuevos desafíos educativos han traído la necesidad de abrirnos a otras comprensiones y adaptaciones del instrumento y de las funciones mínimas de esta norma. Por ello, El PADEM se encuadra en un horizonte que se expresa en objetivos estratégicos del plan; asimismo, establece una perspectiva operativa anual, que permite dar un mayor impulso a las acciones.
- **Principios orientadores de la gestión municipal.** Considera orientaciones de gestión del ámbito municipal; de las definiciones de los instrumentos de gestión local sectoriales y busca articularse con toda la oferta de servicios municipales.
- **Aprendizaje organizacional.** El proceso de mejora educativa comunal considera transitar hacia nuevas lógicas de comprensión y operación para el servicio educativo, entre ellas, poner énfasis en el aprendizaje organizacional.
- **Sistémico y estratégico.** Considera que la complejidad del sistema educativo es posible de atender en la medida en se logran articular cada uno de los elementos constitutivos y, al mismo tiempo se identifica y actúa sobre aquellos elementos que tienen un mayor impacto dada su relación causal con el conjunto.

En la práctica, para el DAEM de Independencia la gestión educativa local debe garantizar:

- **Un modelo o comprensión de la articulación entre niveles educativos y de gestión.** La perspectiva sistémica implica asumir que las realidades se configuran como un conjunto de niveles que se articulan entre sí, que debieran tender a un trabajo con perspectiva colaborativa y constituyendo comunidades y redes que les permitan alcanzar más y mejores resultados educativos.

- Un esquema de planificación que permita la articulación prevista para los distintos actores del sistema educativo local. Confluyendo entre lo sistémico y lo estratégico, se espera que esta planificación sea orientadora para las unidades educativas y para el propio sostenedor.
- Un sistema educativo en transición. Los sistemas educativos locales municipales se enfrentan al desafío del traspaso hacia los futuros Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).
- La innovación como estrategia de mejora global. La innovación es el principio que debe dirigir la toma de decisiones de la gestión, el diseño de procesos y, por cierto, las labores pedagógicas y la gestión educativa en los establecimientos y aulas.

Estrategias y dispositivos para la mejora educativa local

Nuestras estrategias para la mejora educativa local son los sellos de la gestión educativa de Independencia, son un “contenido” significativo, pero a la vez una “modalidad” de trabajo. Todas estas estrategias implican una comprensión actualizada de la mejora educativa para los sistemas escolares y, además, implican una comprensión ética y valórica fundada, consciente sobre cómo son y operan los procesos de cambio y mejora en educación, donde es fundamental el protagonismo y la voz de los diversos actores educativos, en las distintas instancias de participación que existen y se pueden generar.

Modelo pedagógico local

El modelo pedagógico [2] constituye uno de los aspectos clave de nuestra planificación estratégica. La acción educativa efectiva requiere de un marco de referencia para la mejora educativa que permita que los distintos actores del sistema local puedan tomar decisiones en materia técnico-pedagógicas.

En tanto modelo, este referente pedagógico local pretende dar cuenta del conjunto de dimensiones del núcleo formado por el estudiante, el currículum y el docente.

En las primeras etapas del proceso, la información de entrada proviene de un conocimiento de carácter intuitivo y/o tácito de la práctica docente, reportada por las jefaturas de las UTP, y cuyo foco corresponde a la interacción pedagógica y la interacción profesional.

Tres acuerdos sostienen la comprensión del modelo pedagógico de Independencia, a saber:

- El modelo suscribe como enfoque principal a la perspectiva socio-constructivista.
- Debe ser producto de una co-construcción participativa junto a directivos, docentes y equipo técnico DAEM.
- Debe considerar modos de observación de las interacciones pedagógicas que sean coherentes con los enfoques del PADEM, incorporando a los docentes en las definiciones procedimentales y en la identificación de sus propias necesidades.

En tanto, los componentes del modelo pedagógico propuesto corresponden a: el proceso de enseñanza-aprendizaje; el currículum; el propósito del aprendizaje; y, la evaluación.

Desde la opción socio-constructivista, entonces, se entiende que:

- Las opciones pedagógicas del sistema local tienen que poner al estudiante y sus aprendizajes al centro del proceso, haciéndolo protagonista.
- El docente es concebido como un mediador del aprendizaje, por lo que le corresponde diseñar situaciones para favorecer aprendizajes contextualizados y significativos.
- Las estrategias metodológicas deben considerar la diversidad de necesidades de las y los estudiantes.

2. METODOLOGÍA

El proceso de actualización del PADEM se desarrolló avanzando de forma simultánea en cuatro ámbitos:

- **Preparación.** Para generar las condiciones de soporte necesarias para el desarrollo del proceso participativo, incluyendo los aspectos operativos, el diseño técnico y la retroalimentación final de todo el proceso. En esta etapa se incorporó a actores representativos del sistema en dos instancias: círculo operativo y mesa técnica.
- **Evaluación.** Se evaluaron dos aspectos: los avances alcanzados en la planificación del PADEM 2018, y en la calidad de la gestión del DAEM.
- **Diagnóstico.** Actualización de los principales datos estadísticos del territorio, así como levantamiento de opiniones y percepciones recogidas en la evaluación.
- **Planificación.** Implementación a través de dos espacios participativos. La primera jornada se orientó a identificar desafíos y acciones relevantes del entorno educativo, mientras que la segunda, a la priorización de acciones que serán parte del PADEM 2019.

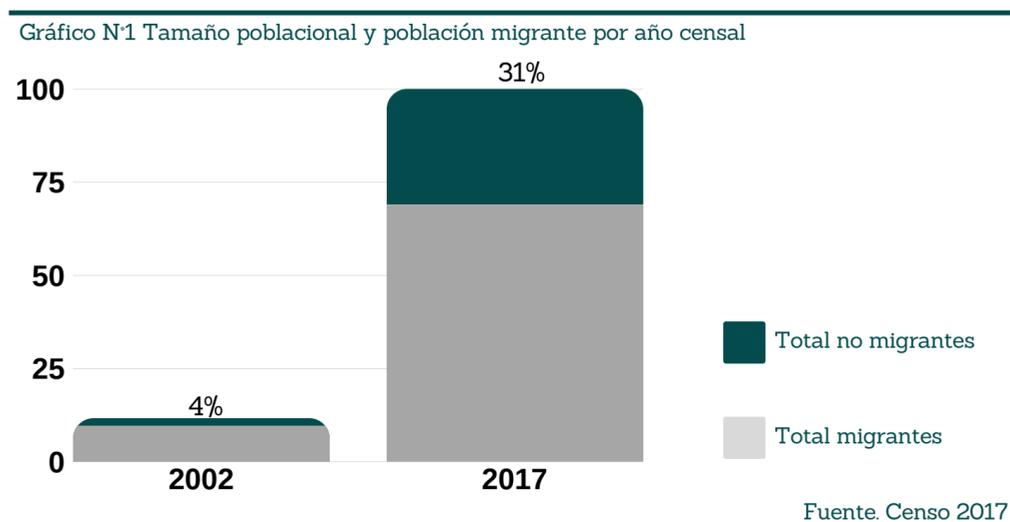
Innovaciones del proceso

El diseño del proceso de actualización del PADEM 2019 consideró la incorporación de innovaciones orientadas a profundizar la participación de los actores del sistema educativo.

- **Mesa técnica y círculo operativo.** Permitieron profundizar en la calidad de la participación y potenciar sus alcances en diferentes escalas, acogiendo la diversidad de miradas respecto del contexto educativo actual de la comuna, facilitando, a su vez, un proceso de retroalimentación y co-diseño de las instancias de evaluación y planeación.
- **Documento simple, visual e intuitivo.** Se consultó sobre las características y expectativas de este PADEM: ¿qué consideraciones o elementos nos permitirán hacer este PADEM más útil? Se indicó la necesidad de contar con un documento más simple, con pertinencia para cada actor del sistema educativo, de fácil lectura, infográfico y con un diseño entretenido. En consecuencia, se decidió preparar dos versiones del documento PADEM: una versión extendida, de formato más clásico, y otra en formato de resumen ejecutivo, el que corresponde a este documento.
- **Difusión y comunicación del proceso.** Con el objetivo de difundir y socializar entre la mayor cantidad de público comunal y otros interesados el proceso de elaboración del PADEM, se diseñó el sitio web www.pademIndependencia.cl que busca agregar valor al proceso, informando de sus etapas y resultados, y compartiendo otros insumos para conocer y participar de esta planificación estratégica en el ámbito educativo municipal.

3. DIAGNÓSTICO

En los últimos 15 años, la comuna de Independencia ha experimentado un cambio evidente en su composición poblacional. En primer lugar, de acuerdo con los censos 2002 y 2017, la comuna experimentó un explosivo crecimiento poblacional de 53%, pasando de 65.479 habitantes en el 2002 a 100.281 residentes en el 2017 [3]. En segundo lugar, este aumento de la población comunal se explica casi en su totalidad por el incremento de la población residente nacida en otro país. De acuerdo con el Censo 2017, son 30.324 los vecinos de la comuna de Independencia que nacieron en otro país, de los cuales la gran mayoría (76%) llegó a la comuna después de 2010 [4]. El Gráfico N°1 muestra la evolución del tamaño poblacional de la comuna y del peso relativo de la población nacida en el extranjero.



En términos de composición etaria, la llegada de migrantes extranjeros aumenta ligeramente el peso relativo del tramo de edad 20 a 40 años, en detrimento del peso relativo de las edades más extremas. Más del 60% de la población residente que nació en el extranjero tiene entre 20 y 40 años, mientras que, para el mismo tramo etario, la población de la comuna nacida en Chile no alcanza el 40%. Por otro lado, la proporción de niños, niñas y jóvenes menores de 19 años entre los migrantes es menor que la observada para la población nacida en Chile, lo que se acentúa en las edades menores.

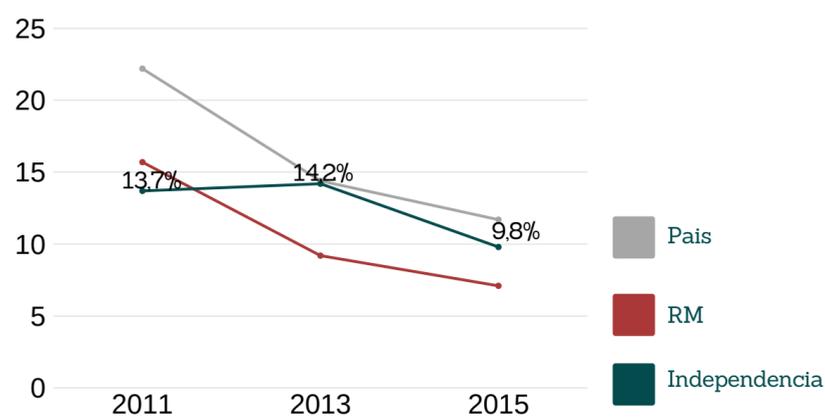
El incremento en el tamaño poblacional de la comuna, así como el crecimiento de la población extranjera, se reflejan también en el crecimiento de la población en edad escolar. Si en el 2002 la población entre 5 y 19 años era de 14.025 niños y jóvenes, en el año 2017 los niños y jóvenes en ese rango etario suman 15.745, de los cuales el 23% nació en el extranjero. De esta manera, la llegada de estudiantes extranjeros contribuyó no solo a incrementar la población en edad escolar en la comuna, sino sobre todo a contrarrestar la tendencia a la baja detectada en el censo 2002 y que llevó al Instituto Nacional de Estadísticas a proyectar que en 2017 la población en este rango etario sería de solo 12.443 niños y jóvenes.

De los extranjeros, casi la mitad (48%) son peruanos, siendo la comunidad internacional más numerosa en la comuna. Las comunidades de colombianos y venezolanos siguen en orden de prevalencia con 18% y 15%, respectivamente.

En términos socioeconómicos, el año 2015 la comuna registra una baja en los niveles de pobreza en comparación al año 2013. Sin embargo, el porcentaje de la población en situación de pobreza en Independencia sigue siendo mayor al promedio regional, aunque bajo el nivel país (Gráfico N°2).

El porcentaje de hogares con jefatura femenina en la comuna es, según el Censo 2017, similar al observado a nivel regional y nacional, es decir, un 42% de los hogares de la comuna, y respecto de las fuentes laborales y sector de ocupación, la gran mayoría de la población económicamente activa de la comuna se desempeña en el sector servicios (91%), mientras que la participación en los sectores industrial (8%) y agropecuario (1%) es más bien marginal.

Gráfico N°2 Población en situación de pobreza



Fuente. Casen 2017

Resultados educativos institucionales

El número de matriculados en establecimientos educacionales de la comuna es de 19.901 personas, considerando educación parvularia, básica, media, especial y de adultos. Si tomamos en cuenta solo los niveles educativos NT1 —básica y media (rango etario 5-19 años)—, el total de matriculados es de 16.742 niños/as y jóvenes. Considerando que según el Censo 2017 la población en este rango de edad suma 15.745 personas, podemos suponer que los establecimientos educacionales de Independencia cubren la demanda comunal de educación escolar y, muy probablemente, estén cubriendo parte de la demanda de otras comunas.

Educación municipal

La matrícula de establecimientos municipales de la comuna de Independencia al año 2018 es de 5.617 estudiantes, con un crecimiento de 18% respecto del año 2014. Como se puede observar en la Tabla N°1, la mayoría de los establecimientos registró un alza en su matrícula durante el periodo considerado. En términos relativos, la mayor alza la registró la Escuela de Párvulos Antu-Huilen que aumentó en un 60% su matrícula entre 2014 y 2018 [5]. En términos absolutos, las mayores alzas las registran los liceos Gabriela Mistral —que para el año 2018 crea seis nuevos cursos de básica en la jornada de la tarde para acoger la matrícula del Ex Anexo Balmaceda— y el Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda que ha vivido un crecimiento sostenido de la matrícula [6]. Por el contrario, dos establecimientos tienen crecimiento negativo en su matrícula: la Escuela Cornelia Olivares —que ajusta su matrícula a su capacidad real— y la Escuela Luis Galdames —que reduce su matrícula en 16 estudiantes entre 2014 y 2018.

Como se aprecia en la última columna de la Tabla N°1, la mayoría de los establecimientos municipales de la comuna presentan una alta prevalencia de estudiantes extranjeros, la que alcanza un máximo de 64% en el caso de la Escuela Camilo Mori.

Tabla N°1 Capacidad, matrícula y porcentaje de estudiantes extranjeros por establecimientos 2014-2018

	Capacidad 2018	Matrícula 2014	Matrícula 2018	Migrantes	% Capacidad	% var 14-18	% Migrantes
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	364	218	350	111	96,2%	60,6%	31,7%
Escuela Camilo Mori	334	277	305	194	91,3%	10,1%	63,6%
Escuela Cornelia Olivares	306	320	305	186	99,7%	-4,7%	61%
Escuela Luis Galdames	300	311	295	82	98,3%	-5,1%	27,8%
Escuela Nueva Zelandia	390	344	396	160	101,5%	15,1%	40,4%
Liceo Gabriela Mistral	1.366	918	1.207	515	88,4%	31,5%	42,7%
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	946	643	858	348	90,7%	33,4%	40,6%
Liceo Rosa Ester Alessandri R.	1.100	1.089	1.129	93	102,6%	3,7%	8,2%
Liceo San Francisco de Quito	798	660	772	112	96,7%	1,7%	14,5%
Total	5.904	4.780	5.617	1.801	95,1%	17,5%	32,1%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos SIGE e información histórica DAEM

Los jardines infantiles y salas cunas VTF de la comuna se encuentran funcionando al tope de su capacidad, lo que ha sido así en todo el periodo considerado. La Tabla N°2 muestra la evolución de la matrícula de los VTF, así como el porcentaje de niñas y niños extranjeros por establecimiento.

Tabla N°2. Capacidad, matrícula y matrícula migrante de los Jardines Infantiles y Salas Cuna VTF, 2014-2018

	Capacidad 2018	2014	2015	2016	2017	2018	Migrantes 2018	% Migrantes
SC JI Gabriela Mistral	104	*	104	104	104	104	6	5.8%
JI Estrellas de San José	64	**	**	64	64	64	20	31.3%
SC Sonrisitas de Independencia	40	40	40	40	40	40	7	17.5%
SC JI Pdte. Balmaceda	201	201	201	201	201	201	24	11.9%
Total	409	241	345	409	409	409	57	13.9%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos DAEM

*Establecimiento inaugurado el 2015

**Establecimiento bajo administrado por el DAEM desde el año 2016

Asistencia promedio

La asistencia promedio de los establecimientos municipales de educación escolar aumentó 4,5 puntos porcentuales entre 2016 y 2017. Esta mejora en la tasa de asistencia fue observada en todos los establecimientos municipales, con la excepción de los liceos Rosa Alessandri y San Francisco de Quito, que mantuvieron su asistencia al nivel del año 2016 (Tabla N°3).

En la Tabla N°4 se presenta el porcentaje de asistencia para las salas cuna y jardines infantiles de la comuna de Independencia. Se observa que las tasas más altas de asistencia la tienen la Sala Cuna y Jardín Infantil Pte. Balmaceda, seguido del Jardín Infantil Estrellas de San José.

Tabla N°3. Porcentaje promedio de asistencia por establecimientos, 2016-2017

Establecimientos	2016	2017
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	82.1%	83.9%
Escuela Camilo Mori	86.9%	90.2%
Escuela Cornelia Olivares	84%	89.9%
Escuela Luis Galdames	82.8%	86.5%
Escuela Nueva Zelandia	86.4%	90%
Liceo Gabriela Mistral	83.8%	89.3%
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	78.7%	88.9%
Liceo Rosa Ester Alessandri R.	88%	87.8%
Liceo San Francisco de Quito	86.7%	87.2%
Promedio	84.4%	88.9%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE.

Tabla N°4. Asistencia promedio Establecimientos VTF, 2014-2017

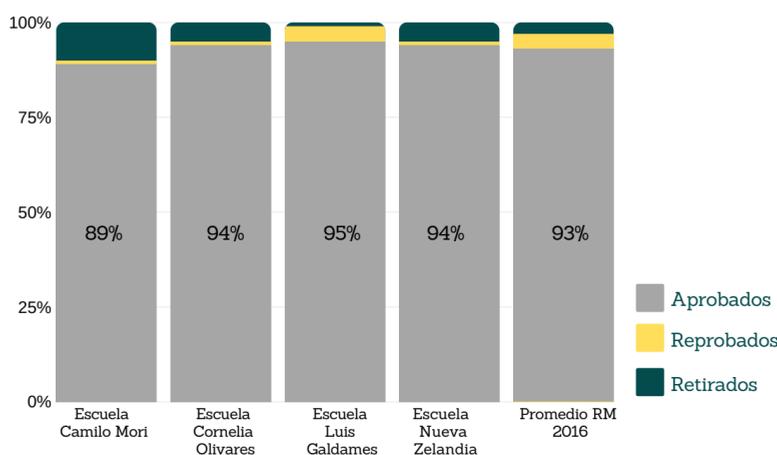
	2014	2015	2016	2017
SC JI Gabriela Mistral	*	73%	73%	69%
JI Estrellas de San José	**	**	78%	76%
SC Sonrisitas de Independencia	71%	70%	74%	70%
SC JI Pdte. Balmaceda	68%	72%	77%	81%

Fuente: Elaboración propia a partir de informes mensuales JUNJI.

Aprobación, repitencia y retiros

El rendimiento escolar es el resultado final de la evaluación escolar de los alumnos y alumnas matriculadas y se describe a partir de tres categorías: aprobados, reprobados y retirados [7]. El Gráfico N°3 muestra las tasas 2017 de aprobación, reprobación y retiro en los establecimientos municipales de educación básica. La última columna del gráfico presenta los mismos indicadores para el total de escuelas municipales de la Región Metropolitana en el 2016 (último año con información disponible). El Gráfico N°4 muestra los mismos indicadores para los establecimientos municipales de educación media.

Gráfico N°3. Tasas de aprobación, reprobación y retiro de la educación municipal básica, 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Centro de Estudios, Mineduc. Indicadores de la Educación 2010-2016. Publicado 2018.

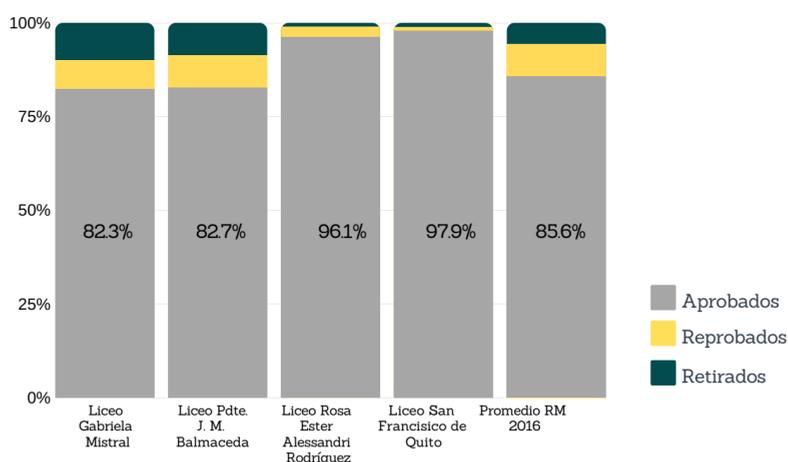
Respecto de los indicadores en educación básica, se puede observar que la mayoría de los establecimientos de la comuna tiene tasas de aprobación igual o superior al 94%, lo que es levemente superior al promedio regional 2016. La excepción es la Escuela Camilo Mori, cuya tasa de aprobación fue de 89%.

En relación con los establecimientos de educación media, tanto el Liceo Gabriela Mistral como el Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda presentan tasas de aprobación bajo el promedio regional 2016. En contraste, los liceos Rosa Alessandri Rodríguez y San Francisco de Quito, con 96% y 98% de aprobación respectivamente, pcon tasas significativamente superiores a las observadas en el 2016.

En relación con las tasas de reprobación, podemos observar que las mayores magnitudes las presentan los liceos Gabriela Mistral y Pdte. José Manuel Balmaceda, con tasas de 8% y 9%, respectivamente. Entre las escuelas básicas la mayor tasa de reprobación la tiene la Escuela Luis Galdames con un 4%, mientras que las otras escuelas básicas no superan el 1% de reprobación.

En cuanto a las tasas de retiro, las magnitudes más altas las tienen los liceos Gabriela Mistral y Pdte. José Manuel Balmaceda, con 10% y 9% respectivamente, mientras que los otros dos liceos municipales no superan el 1% de retiros. A nivel de educación básica, el mayor retiro se da en la Escuela Camilo Mori (10%) y la menor tasa en la Escuela Luis Galdames (1%).

Gráfico N°4. Tasas de aprobación, reprobación y retiro de la educación municipal media, 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos Centro de Estudios, Mineduc. Indicadores de la Educación 2010-2016. Publicado 2018.

Resultados de aprendizaje

La presente sección muestra los resultados educativos a nivel comunal en aquellas dimensiones referidas al aprendizaje de las y los estudiantes, tanto en el ámbito curricular como en aquellos ámbitos relacionados con su desarrollo personal y social.

SIMCE

El análisis de los resultados SIMCE aporta elementos para una panorámica de la calidad de la educación de niños, niñas y jóvenes de la comuna, proporcionando información para el desarrollo de acciones de mejoramiento.

En términos generales se observa que, para cada curso, y en relación con cada asignatura, los resultados son bastante estables a lo largo de los años considerados, con oscilaciones promedio menores a 5 puntos en los resultados de los años 2013 y 2017. La excepción son los resultados en las evaluaciones de la asignatura Lenguaje en 2° medio que, en promedio, aumentan nueve (9) puntos entre 2013 y 2017, pasando de 232 a 241.

Al analizar los resultados de la última medición (2017) efectuada en las asignaturas Lenguaje y Matemática, se observa que hay dos establecimientos —Escuela Nueva Zelanda y Liceo Gabriela Mistral— que están bajo el promedio comunal en ambas asignaturas y en todos los niveles. Asimismo, la Escuela Camilo Mori está bajo el promedio comunal en la asignatura Matemática, en todos los niveles evaluados. El Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda estuvo el año 2017 bajo el promedio comunal en la medición de Lenguaje y Matemática en 8° básico, mientras que el Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez estuvo bajo el promedio comunal en ambas asignaturas en 6° básico.

Desde el punto de vista de las trayectorias de cada establecimiento se observan importantes mejoras en los resultados SIMCE de algunos de ellos. Entre 2013 y 2017, las escuelas Cornelia Olivares y Luis Galdames mejoraron sus puntajes SIMCE de 4° básico tanto en Lenguaje como en Matemática. En Lenguaje, la Escuela Cornelia Olivares subió desde 242 puntos a 261 puntos, mientras que la Escuela Luis Galdames pasó de 250 puntos a 282 puntos. En el sector Matemática, la Escuela Cornelia Olivares pasó de 225 a 248 puntos, y la Escuela Luis Galdames de 242 a 263 puntos.

En 2° medio, los liceos Pdte. José Manuel Balmaceda y San Francisco de Quito presentan entre los años 2013 y 2017 mejoras relevantes en los resultados SIMCE de Lenguaje y Matemática. El Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda incrementa sus resultados en Lenguaje desde 223 puntos a 249 puntos y en Matemática de 214 a 231 puntos. Por su parte, el Liceo San Francisco de Quito aumentó 59 puntos en Lenguaje (desde 203 a 262 puntos) y 31 puntos en Matemática (desde 227 a 258 puntos).

Niveles de logro de los estándares de aprendizaje

Con el objetivo de dotar a los puntajes SIMCE de un mayor significado pedagógico para los establecimientos, se han incorporado Estándares de Aprendizaje que asocian rangos de puntaje SIMCE con descripciones cualitativas de logro. Adicionalmente, los estándares de aprendizaje permiten conocer la distribución de las y los estudiantes al reportar los resultados según el porcentaje de ellos en cada nivel y describen lo que los estudiantes deben saber y poder hacer para demostrar determinados niveles de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje del currículum vigente.

A continuación, se presentan los niveles de aprendizaje de 4° básico y 2° medio, observados en el 2017 en los establecimientos municipales de Independencia.

La Tabla N°5 muestra la proporción de niños y niñas de 4° básico que se ubica en cada uno de los niveles de aprendizaje señalados, tanto en Lenguaje como en Matemática.

Tabla N°5. Niveles de aprendizaje 4° básico, 2017

Establecimientos	Lenguaje			Matemáticas		
	Adecuado	Elemental	Insuficiente	Adecuado	Elemental	Insuficiente
Escuela Camilo Mori	222	361	417	59	147	794
Escuela Cornelia Olivares	375	25	375	83	50	417
Escuela Luis Galdames	542	333	143	158	632	211
Escuela Nueva Zelanda	344	25	406	94	375	531
Liceo Gabriela Mistral	179	128	692	26	211	763
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	222	37	407	59	353	588
Liceo Rosa Ester Alessandri R.	329	28	39	37	383	58
Liceo San Francisco de Quito	40	15	45	119	262	619

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIMCE, Agencia de Calidad de la Educación.

De la tabla anterior se desprende que en promedio un 37% de la matrícula en 4° básico en los establecimientos municipales de la comuna, no alcanza un nivel elemental de aprendizajes en la asignatura Lenguaje. Esta cifra es de más del 40% en cuatro unidades educativas (Escuela Camilo Mori, Escuela Nueva Zelanda, Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda y Liceo San Francisco de Quito).

En relación con la asignatura Matemática, la situación en 4° básico es preocupante: en promedio, el 53% de la matrícula en establecimientos municipales no alcanza el nivel de aprendizaje elemental. En cinco de los siete establecimientos municipales con información disponible, más de la mitad de sus alumnos y alumnas está en niveles de aprendizaje insuficientes. Esta situación es particularmente preocupante en la Escuela Camilo Mori, donde casi el 80% de los niños y niñas de 4° básico tienen niveles de aprendizaje insuficiente en Matemática. Esta cifra es igualmente alta en los liceos San Francisco de Quito (62%), Pdte. José Manuel Balmaceda (59%) y Rosa Ester Alessandri Rodríguez (58%).

Respecto de los niveles de aprendizaje en 2° medio, tanto en Lenguaje como Matemática, más de la mitad de los alumnos y alumnas de la comuna cuentan con niveles de aprendizaje insuficientes. En algunos casos, esta cifra alcanza a dos tercios de los estudiantes. La necesidad de mejorar los resultados de escuelas y liceos en esta materia es evidente. La Tabla N°6 muestra el detalle de las cifras:

Tabla N°6. Niveles de aprendizaje 2° Medio, 2017

Establecimientos	Lenguaje			Matemáticas		
	Adecuado	Elemental	Insuficiente	Adecuado	Elemental	Insuficiente
Liceo Gabriela Mistral	3.9	15.7	80.4	6.4	27.7	66
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	15.1	28.3	56.5	3.3	31.1	65.6
Liceo Rosa Ester Alessandri R.	13.1	33.3	53.6	9.3	35.1	55.7
Liceo San Francisco de Quito	30.6	25	44.4	10.8	43.2	45.9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIMCE, Agencia de Calidad de la Educación.

Si comparamos estos resultados con los años 2015 y 2016 para 4° básico en lenguaje, se puede apreciar que hay un descenso sostenido en la Escuela Luis Galdames del porcentaje de estudiantes en nivel de aprendizaje insuficiente. Si en el 2015 en 4° básico había un 56,5% de estudiantes en nivel insuficiente, en el 2017 solo era el 14,3%. La Escuela Cornelia Olivares también redujo el porcentaje de estudiantes en niveles elemental e insuficiente, con el consiguiente aumento en la proporción de estudiantes en nivel de aprendizaje adecuado.

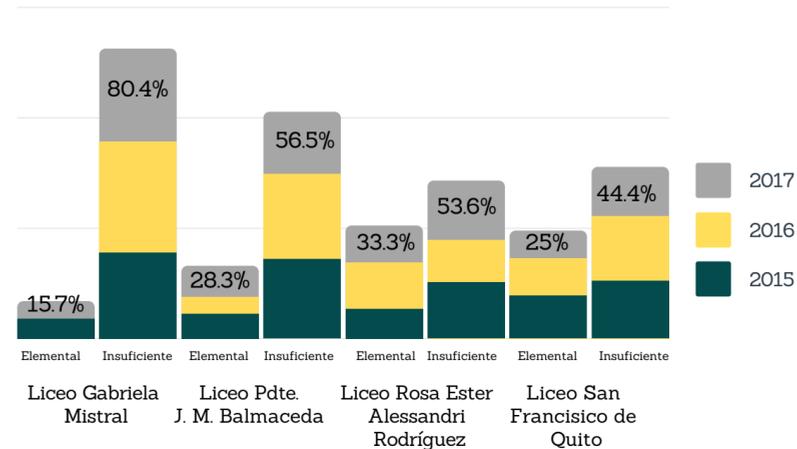
La Escuela Nueva Zelanda presenta un patrón ligeramente diferente. Si bien entre 2016 y 2017 se mantuvo la proporción de estudiantes en nivel insuficiente, la proporción en nivel elemental se redujo. Esto implica que, al igual que en las escuelas Luis Galdames y Cornelia Olivares, la proporción de estudiantes en nivel adecuado aumentó.

Por su parte, en matemáticas se observa que en tres de las cuatro escuelas la proporción de estudiantes en nivel elemental e insuficiente suma más de 90%, con una pequeña proporción de estudiantes en nivel adecuado. Además, se aprecia claramente que la gran mayoría de los niños y niñas de 4° básico de la Escuela Camilo Mori no alcanzan el nivel elemental de aprendizaje. La Escuela Luis Galdames y, en menor medida la Escuela Nueva Zelanda, por su parte, redujeron la proporción de estudiantes en nivel insuficiente. La Escuela Cornelia Olivares, en cambio, mantuvo la proporción de estudiantes en niveles insuficiente y elemental.

Los gráficos N°5 y N°6 muestran los niveles de aprendizaje para 2° medio. Tanto en Lenguaje como en Matemática se aprecia una gran proporción de estudiantes en el nivel de aprendizaje insuficiente. De hecho, en ambas asignaturas, tres de las cuatro escuelas presentaron porcentajes superiores al 50% de estudiantes en nivel insuficiente.

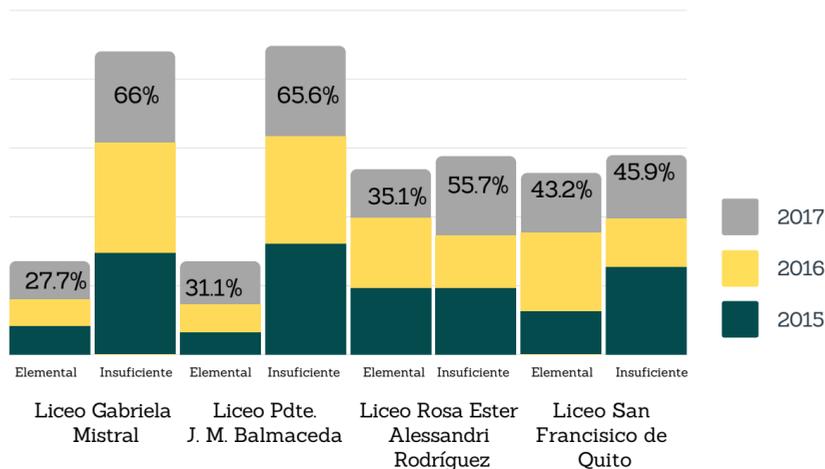
En ese contexto destacan los liceos Gabriela Mistral y Presidente José Manuel Balmaceda que, junto con presentar las más altas prevalencias de estudiantes en nivel insuficiente, muestran también que entre 2016 y 2017 esos porcentajes se redujeron. En Lenguaje, el Liceo San Francisco de Quito también redujo la proporción de estudiantes en nivel insuficiente, pero también disminuyó en el nivel elemental. Sin embargo, en Matemática el 2017 este liceo aumentó la proporción de estudiantes en nivel insuficiente. Finalmente, se puede observar que, en el caso del Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez, en ambos subsectores disminuyó la proporción de estudiantes en nivel elemental y aumentó la proporción en nivel insuficiente.

Gráfico N°5. Evolución niveles de aprendizaje. 2° medio. Lenguaje



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIMCE, Agencia de Calidad de la Educación.

Gráfico N°6. Evolución niveles de aprendizaje. 2° medio. Matemáticas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIMCE, Agencia de Calidad de la Educación.

Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) entregan información complementaria a los resultados por asignaturas de la prueba SIMCE y al logro de los Estándares de Aprendizaje.

Se presenta a continuación un análisis de los resultados por establecimiento educativo en relación con los indicadores de desarrollo personal y social [8].

Un primer dato interesante es que un escaso porcentaje de estudiantes de 4° básico presenta un bajo nivel de logro en alguna de las áreas consideradas por los IDPS. Solo en las áreas Participación y formación ciudadana y Hábitos de vida saludable algunos establecimientos presentan estudiantes en esta situación, lo que no supera el 5%. Al comparar los puntajes promedio en cada una de las áreas evaluadas, se puede observar que entre 2016 y 2017 todas las escuelas, a excepción de Cornelia Olivares, suben sus puntajes en el área de Autoestima y motivación escolar. En contraste, en el área de Hábitos de vida saludable casi todos los establecimientos, a excepción de las escuelas Camilo Mori y Nueva Zelanda, bajan sus puntajes promedio.

En 6° básico hay tres establecimientos que presentan porcentajes superiores a 5% de niños y niñas que evalúan en nivel bajo el clima de convivencia escolar. De todas maneras, en todos los establecimientos casi la totalidad de las y los estudiantes se sitúa en los niveles alto y medio de los IDPS. En términos de puntajes promedio, en todas las áreas evaluadas en este nivel los puntajes entre establecimientos municipales se mantienen estables.

En 8° básico el área Hábitos de vida saludable presenta importantes brechas de mejora. A diferencia de las otras áreas consideradas, en esta todos los establecimientos presentan algún porcentaje de sus estudiantes en el nivel bajo: cinco de los establecimientos comunales presentan más del 10% en ese nivel —uno de ellos con casi el 25% de su matrícula—. Por otra parte, el área de Participación y formación ciudadana registró incrementos de puntajes en la mayoría de los establecimientos evaluados: solo el Liceo Gabriela Mistral registró en 2017 un puntaje más bajo que en el 2016, mientras que el Liceo San Francisco de Quito mantuvo su puntaje.

En 2° medio, tres de los cuatro establecimientos educacionales evaluados registraron una baja en el puntaje del área Autoestima y motivación escolar; la excepción fue el Liceo San Francisco de Quito que registra un aumento en su puntaje en estas áreas, desde 70 en el 2016 a 75 en el 2017.

Los resultados en materia de convivencia escolar y participación ciudadana muestran ligeros avances a nivel comunal, especialmente en la medición de participación en 8° básico, que sube de 75 puntos promedio a 78. En este mismo nivel, el promedio comunal en materia de convivencia sube de 72 a 73 puntos. En este contexto destacan la Escuela Camilo Mori, que mejora sus indicadores en ambas áreas, tanto en 4° como en 8° básico; y la Escuela Nueva Zelandia, que sube su puntaje promedio en el indicador de Participación y formación ciudadana. En esta misma área, el Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda sube sus puntajes en 8° básico y 2° medio.

Cobertura programas ministeriales

Programa de Integración Escolar (PIE)

A través del PIE se ponen a disposición de los establecimientos, de la comunidad educativa y, principalmente, de niños y niñas, recursos humanos y materiales adicionales para proporcionar apoyos y equiparar oportunidades de aprendizaje y participación para todos y todas las estudiantes. [9]

La siguiente tabla muestra el número de estudiantes PIE por año, a nivel comunal y de establecimiento. Se puede observar que el número de estudiantes beneficiados por el programa ha crecido un 29% los últimos cuatro años en concordancia con el incremento de la matrícula.

Tabla N°7. Cantidad de estudiantes PIE, a nivel comunal y por establecimiento, 2015-2018

Establecimientos	2015	2016	2017	2018	%VAR. 15-18
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	22	29	41	42	191%
Escuela Camilo Mori	56	51	47	44	79%
Escuela Cornelia Olivares	52	59	57	56	108%
Escuela Luis Galdames	58	60	62	58	100%
Escuela Nueva Zelandia	54	56	51	51	94%
Liceo Gabriela Mistral	72	89	91	127	176%
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	82	91	120	133	162%
Liceo Rosa Ester Alessandri R.	129	136	157	161	125%
Liceo San Francisco de Quito	74	105	119	101	137%
Total	599	676	745	773	129%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE.

Programas de Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)

Los programas de la JUNAEB [10] dicen relación con la entrega de becas alimenticias, atenciones en salud, entrega de recursos tecnológicos a los estudiantes de 7° básico y el apoyo a actividades de extensión educativa, para cuya implementación se cuenta con una coordinación comunal y con encargados de salud y alimentación en cada unidad educativa.

Programa de alimentación. Considera la entrega de desayunos, almuerzos y tercera colación (Chile Solidario). Se vincula, asimismo, con las empresas concesionarias, vela por el buen funcionamiento de los espacios (casinos y cocinas), y la entrega oportuna de insumos para las raciones. El número de beneficiarios de la comuna entre los años 2016 y 2018 se detallan en la Tabla N°8.

Programa de Servicios Médicos. Este programa contempla las áreas de Oftalmología, Traumatología y Otorrinolaringología, cuyos servicios consideran el levantamiento de información (pesquisa, prediagnóstico) y la atención de médicos especialistas y controles, con el propósito entregar un apoyo específico a niños, niñas y jóvenes, en ámbitos que inciden directamente en su aprendizaje, entregándoles los artículos médicos que requieran (lentes ópticos, audífonos, prótesis, corsés, entre otros). En la tabla N°9 podemos apreciar la variación que ha tenido esta acción durante los últimos tres años:

Tabla N°8. Número de Beneficiarios Becas de Alimentación

	2016			2017			2018		
	Desayunos	Almuerzos	N° Colaciones Chile solidario	Desayunos	Almuerzos	N° Colaciones Chile solidario	Desayunos	Almuerzos	N° Colaciones Chile solidario
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	135	135	14	150	150	15	150	150	15
Escuela Camilo Mori	197	197	21	179	179	22	179	179	22
Escuela Cornelia Olivares	130	131	23	119	119	27	193	194	33
Escuela Luis Galdames	180	181	57	234	234	67	233	233	59
Escuela Nueva Zelandia	246	246	18	256	256	19	219	219	28
Liceo Gabriela Mistral	435	435	43	368	368	49	445	445	49
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	382	382	87	346	346	82	353	353	81
Liceo Rosa Ester Alessandri R.	392	392	66	560	560	74	560	561	84
Liceo San Francisco de Quito	384	384	66	379	379	64	376	377	65
Total	2.481	2.483	395	2.591	2.591	419	2.708	2.711	436

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por JUNAEB.

Tabla N°9. Número de estudiantes atendidos por el Programa Servicios Médicos 2016-2018.

	2016		2017		2018	
	Estudiantes evaluados	N° Controles	Estudiantes evaluados	N° Controles	Estudiantes evaluados	N° Controles
Visual	557	715	739	515	500	360
Columna	344	84	439	55	394	17
Auditivo	195	46	470	67	343	32
Total	1.096	845	1.648	637	1.237	409

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por JUNAEB.

Cabe señalar, que remontar la baja en el número de estudiantes evaluados y en el número de controles, constituye un desafío para la coordinación comunal en el 2019.

Me Conecto Para Aprender y Yo Elijo Mi PC. Los programas Me Conecto para Aprender y Yo elijo Mi PC benefician a alumnos y alumnas de 7° básico con la entrega de computadores personales. El primero está dirigido a los y las estudiantes regulares de las unidades educativas municipales, en tanto el segundo a aquellos estudiantes de establecimientos subvencionados. Ambos programas tienen por objetivo garantizar la equidad en el acceso y uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Tabla N°10. Número de estudiantes beneficiarios de MCPA y YEMPC

	N° de Estudiantes beneficiados 2017	N° de Estudiantes beneficiados 2018
Me conecto para aprender	370	361
Yo elijo mi pc	127	91
Total	497	452

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de JUNAEB.

Escuelas de Verano e Invierno. Esta iniciativa tiene como propósito ofrecer una alternativa de recreación para aquellos niños, niñas y jóvenes de la comuna cuyos padres y madres trabajan o no tienen posibilidad de salir de vacaciones. Las tablas a continuación muestran el número de inscritos y dan cuenta del aumento sostenido de la participación de los niños y niñas de la comuna los últimos tres años.

Tabla N°11. Participantes Escuela de Verano 2016-2018

	Inscritos 2016	Inscritos 2017	Inscritos 2018
Escuela Cornelia Olivares	94	112	134
Escuela Luis Galdames	89	94	139
Escuela Nueva Zelandia	44	97	173
Liceo Gabriela Mistral	97	105	137
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	162	123	161
Total	486	531	744

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°12. Participantes Escuela de Invierno 2016-2018

	Inscritos 2016	Inscritos 2017	Inscritos 2018
Escuela Cornelia Olivares	83	95	105
Escuela Nueva Zelandia	27		91
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda		42	
Total	110	137	196

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativas comunales

Conforme al proyecto educativo comunal existen un conjunto de iniciativas [11] que buscan impactar en el mejoramiento, desarrollar habilidades psicosociales, ofrecer oportunidades para el desarrollo de talentos y profundizar en los sellos institucionales a nivel comunal y de cada unidad educativa.

Los ejes que se trabajan en estas iniciativas se asocian a la promoción de deporte y vida saludable a través de la realización de torneos escolares, la escuela de fútbol en alianza con la Fundación Real Madrid, las olimpiadas de párvulos entre otros. Asimismo, se promueve el amor por las ciencias mediante espacios de formación para estudiantes y docentes en alianza con la Universidad Diego Portales y la Universidad de Chile. Complementariamente se ofrecen oportunidades para el desarrollo de las habilidades musicales siendo la Orquesta Infantil de la comuna y la estrategia de formación de audiencias en convenio con al GAM las iniciativas más relevantes en esta materia

En consonancia con las políticas comunales el trabajo del medioambiente es prioritario, en particular respecto del acompañamiento al proceso de acreditación de los establecimientos educativos de la comuna que conlleva iniciativas asociadas al reciclaje, la eficiencia energética y un plan de salidas pedagógicas pertinente.

Por último y otorgando marco a los planes de afectividad, sexualidad y género que son parte de los PME se ha implementado un plan de formación para encargados de convivencia escolar, orientadores, profesores jefes y estudiantes en el marco de un convenio de colaboración con la Asociación de Protección de la Familia (APROFA).

Conclusiones

Uno de los principales desafíos que enfrenta el subsistema de educación municipal en la comuna de Independencia es la multiculturalidad de sus aulas. Actualmente casi un tercio de las y los estudiantes de establecimientos municipales de la comuna (32%) son niños, niñas y jóvenes que nacieron en el extranjero, comparado con el 3,5% de esta población a nivel nacional [12]. A esto hay que agregar la cantidad de estudiantes nacidos en Chile, pero que son de madre y padre extranjeros.

Lo anterior no está exento de dificultades para la dinámica escolar, tanto en sus ámbitos de convivencia como en lo referido a las estrategias pedagógicas para asegurar los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, sin distinción de su matriz sociocultural. Estos desafíos son reconocidos por los distintos actores del sistema a nivel comunal y lo han señalado en las distintas instancias de participación para el desarrollo del presente PADEM.

En términos de capacidad, los establecimientos municipales de la comuna están funcionando en la actualidad a niveles cercanos a su máximo. En este sentido, la llegada de estudiantes migrantes debe ser valorada también como un aporte que permitió revertir la tendencia decreciente observada en años anteriores en la matrícula.

Los resultados de aprendizaje son otro gran desafío de la educación municipal en Independencia. Pese a las mejoras observadas en años recientes en la mayoría de los establecimientos, los resultados están bajo los promedios regionales y nacionales. En este sentido, resulta particularmente preocupante la alta tasa de estudiantes en niveles insuficientes de aprendizaje, especialmente en 2° medio. Del mismo modo, los resultados respecto de los IDSP, si bien presentan mejoras, tienen todavía espacio para mejorar, en el sentido de aumentar la proporción de estudiantes en nivel elemental y adecuado.

4. EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2018

El plan de acción 2018 se evaluó con una perspectiva de carácter apreciativa o cualitativa, para lo cual se realizaron jornadas de trabajo con los equipos técnicos de las unidades educativas, las que se retroalimentaron con aportes de la mesa técnica comunal. Luego, se evaluó el nivel de cumplimiento o avance de aquellas acciones medibles de manera cuantitativa, en función de las evidencias a la vista al mes de octubre del 2018.

Perspectiva y criterios para la evaluación

La evaluación constituye un proceso clave de la planeación del PADEM pues, por un lado, busca conocer la efectividad de las acciones proyectadas en un horizonte temporal y, por otro, intenta pesquisar los factores que explican los resultados de las mismas. El proceso de la evaluación permite, entonces: dar cuenta de los niveles de avance de la planeación; informar sobre las capacidades institucionales asociadas a la implementación de acciones; tomar consideración de los ajustes que deben incorporarse en la revisión y actualización de la planeación; y, Generar conocimiento del sistema y sus variables en una lógica de mejoramiento continuo.

En coherencia con lo anterior se debe tener en cuenta que este PADEM es parte de un proceso de planeación estratégica más amplio, que se inicia el año 2015, y donde este último adquiere una doble condición: ser a la vez, un instrumento de planeación anual, y al mismo tiempo aportar en una lógica progresiva a los objetivos trazados en la planeación estratégica.

Es por ello que para la evaluación del PADEM 2018 se tuvieron en cuenta cuatro consideraciones: ajustarse a una estructura de planeación previa; el diseño de una estructura articulada con objetivos estratégicos, objetivos específicos y acciones con foco en las funciones propias del nivel intermedio (DAEM); diseño previo que no consideró la definición de métricas (metas e indicadores) en la planeación ni elementos de ejecución concretos (temporalidad, responsables, recursos asociados, entre otros); y, finalmente, que todo proceso evaluativo de las acciones de un plan supone un conocimiento específico, manejo técnico y/o información relevante de quienes evalúan.

Los criterios y las modalidades de evaluación son las siguientes:

- **Enfoque participativo:** utilización de un enfoque centrado en la participación de los actores del sistema educativo, con foco en aquellos que tienen mayores niveles de información para ponderar de mejor manera las acciones sometidas a evaluación.
- **Distinción de tipos de acciones:** no obstante lo anterior, y considerando que no todos los actores del sistema cuentan con elementos que les permiten evaluar todas las acciones comprometidas, se distinguió ex ante entre acciones de proceso [13] —sobre las que es posible tener y emitir percepciones y opiniones fundadas— y acciones que corresponden a resultados y/o productos [14] específicos —sobre los que es difícil que cualquier actor haga un ejercicio apreciativo y sobre los que el DAEM puede dar cuenta de mejor forma sobre su implementación—.
- **Pertinencia de actores:** atendiendo al criterio anterior, la evaluación de las acciones de proceso se realizó con la participación de diferentes actores comunales, mientras que las de resultado fueron evaluadas por el equipo DAEM.
- **Escala PME:** finalmente, para ponderar los niveles de cumplimiento se optó por utilizar la escala propuesta por el Mineduc para evaluar las fases de seguimiento de las acciones PME, que considera los niveles de logro de la ejecución [15].

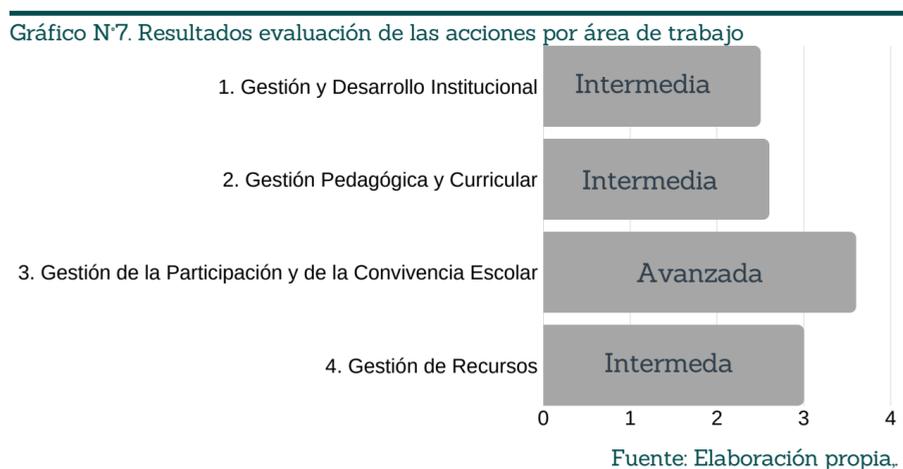
Nivel de avance y cumplimiento del PADEM

Se presentan los niveles de avance y cumplimiento de las acciones comprometidas en el plan de acción 2018. El proceso consideró distribuir las 54 acciones comprometidas en función de los objetivos estratégicos en las cuatro áreas de la gestión educativa. Ello, con el propósito de hacer visibles los logros estratégicos de la gestión y su estado de consolidación, buscando restituir en una mirada más sistémica los avances del plan estratégico.

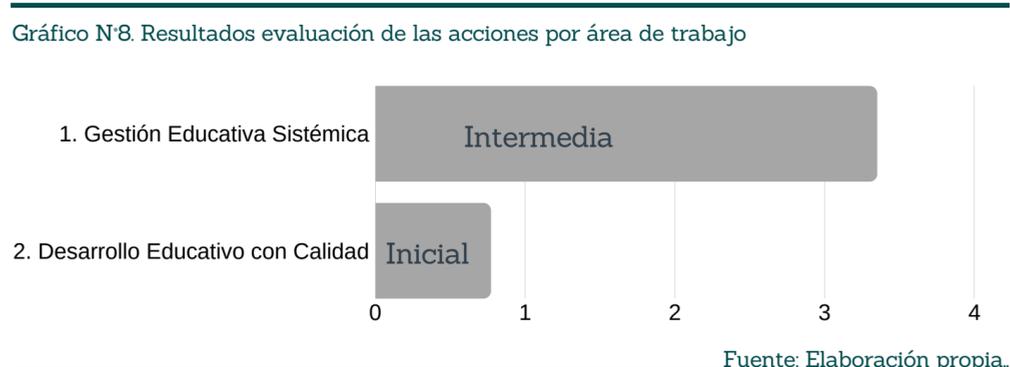
El siguiente gráfico muestra el número de acciones evaluadas por objetivo estratégico y área de trabajo. Como se aprecia, el mayor número de acciones evaluadas (83%) es del objetivo estratégico N° 1 correspondiente a Gestión Educativa Sistémica. En tanto, el área de trabajo que tiene el menor número de acciones comprometidas es Gestión Pedagógica y Curricular (11%). El Objetivo Estratégico N° 3 aún no se ha comenzado a implementar, lo que responde a la lógica de planificación progresiva con relación a los alcances estratégicos del PADEM.



En una mirada general a los resultados, se puede indicar que el estado de implementación de las acciones se encuentra en un nivel intermedio. El área de trabajo que presenta mayores avances es Gestión de la participación y de la convivencia escolar en un nivel avanzado, mientras que las áreas de trabajo Gestión pedagógica y curricular y Gestión de recursos, se encuentran en un nivel intermedio de implementación (Gráfico N°7).



Desde el punto de vista más estratégico, las acciones que contribuyen al logro del objetivo estratégico N° 1 se encuentran, en promedio, en un nivel intermedio de implementación, mientras que las que contribuyen al logro del objetivo estratégico N° 2 presentan un estado de avance inicial, tal como los muestra el Gráfico N°8. El objetivo estratégico N° 3 de la planificación no contaba con acciones comprometidas para el 2018.



A continuación, se presenta el detalle de los niveles de implementación por áreas de trabajo. Para cada una, se presentan los resultados por objetivos específicos, los que son producto del promedio de las acciones evaluadas.

Área de Trabajo N° 1: Gestión y Desarrollo Institucional

Esta área busca generar las condiciones estructurales mínimas y suficientes que permitan, tanto a nivel del DAEM como de las unidades educativas que componen el sistema local, contar con orientaciones técnico-políticas para cumplir el mandato de garante principal del derecho a la educación en el territorio.

El plan de acción consideró 18 acciones en esta área, distribuidas en seis objetivos específicos. En términos generales el nivel de avance de estas acciones se encuentra en una fase de implementación intermedia (ver Tabla N°13), donde destacan los progresos en la instalación del modelo de gestión educativa y el desarrollo de estilos de liderazgo de carácter público y participativo. Como se observa en la gráfica, los objetivos específicos 18 y 19, vinculados a procesos de evaluación y consolidación respectivamente, presentan rezagos importantes en la implementación de las acciones comprometidas pues están concatenados necesariamente al despliegue de los objetivos específicos 1 y 2, lo que es consistente con el diseño de la planificación estratégica.

Tabla N°13. Área Gestión y Desarrollo Institucional Resultado Evaluación de las acciones agrupadas por objetivos específicos

Objetivos Específicos	N° de Acciones	Evaluación
1. Disponer de un modelo de gestión educativo sistémico compartido y validado por toda la comunidad educativa, que permita el diseño de políticas educativas pertinentes a las necesidades de desarrollo del sistema y asumir coherentemente las funciones educativas y administrativas, normativas y financieras.	5	Intermedia
2. Construir alianzas con Instituciones que permitan generar evidencia y acompañamiento para el desarrollo del modelo de gestión educativa de Independencia.	4	Intermedia
3. Promover un estilo de liderazgo que sea congruente con el carácter público y participativo del modelo de gestión educativa de Independencia.	4	Intermedia
4. Implementar un Plan de Comunicación que permita mantener informada a la comunidad educativa y a otros actores sociales involucrados e interesados en el devenir del sistema educativo municipal.	2	Intermedia
18. Evaluar el modelo de Gestión Educativa del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales.	2	Inicial
19. Consolidar alianzas con Instituciones que permita tener evidencia permanente para el ajuste y evaluación del modelo de gestión educativa.	1	No implementada

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que uno de los elementos que se valora de la gestión del DAEM Independencia, se refiere al desarrollo de instancias de participación, colaboración y trabajo en red, acción que se evalúa en nivel avanzado.

Las acciones en estado inicial y no implementadas están relacionadas con procesos de gestión de información y evaluación, que se encuentran ligadas al trabajo desarrollado en torno al modelo de gestión educativa.

Área de Trabajo N° 2: Gestión Pedagógica y Curricular

Esta área tiene como núcleo central la relación enseñanza – aprendizaje y su manifestación en el aula a través de la interacción pedagógica. Requiere la generación de acuerdos entre los actores del sistema educativo, la definición de un modelo pedagógico que considera y reconoce a todos los agentes educativos, en particular promoviendo una alianza que potencie los Proyectos Educativos Institucionales de los establecimientos, sus sellos educativos y los perfiles de egreso de sus estudiantes, en consonancia con el propósito de la educación en el territorio.

El plan de trabajo 2018 consideró siete acciones en esta área, distribuidas en tres objetivos específicos, como se muestra en la Tabla N°14. De manera general, las acciones en esta área se evalúan en una etapa intermedia de implementación, y el objetivo que presenta mayores niveles de avance es el referido al sistema de asesoría y acompañamiento, cuestión que es confirmada por los equipos técnicos de las unidades educativas.

Tabla N°14. Área Gestión Pedagógica y Curricular. Resultado evaluación de las acciones agrupadas por Objetivo Estratégico

Objetivos Específicos	N° de Acciones	Evaluación
5. Co-construir un Modelo Pedagógico para el/del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales, pertinente al contexto local y enfocado en el currículum nacional.	3	Intermedia
6. Dotar al DAEM de Independencia y a sus unidades educacionales de un sistema de asesoría y acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos realizados.	3	Avanzada
20. Evaluar el modelo pedagógico del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales.	2	No implementada

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las acciones implica altos niveles de articulación con las unidades educativas, y que requieren ir consolidando fases o etapas progresivas de avance. Es por ello, que las dos acciones evaluativas referidas al modelo pedagógico no presentan niveles de avance, pues requieren la implementación de las acciones que les anteceden.

Área de Trabajo N° 3: Gestión de la Participación y Convivencia Escolar

Esta área busca generar condiciones de apoyo a los y las estudiantes, previniendo posibilidades de exclusión del sistema educativo e impulsando la participación como un factor protector de niños, niñas y jóvenes. El foco de trabajo se encuentra en la formación de los y las estudiantes en relación con la ciudadanía y en educar para la democracia, lo que implica desarrollar experiencias de participación, donde las y los estudiantes desarrollen habilidades de deliberación y se hagan conscientes del ejercicio de poder, que es acompañado por adultos de sus comunidades educativas.

Se rescata la importancia del proceso de implementación de la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 que propone comprender al estudiante como sujeto de derecho y a las unidades educativas como garantes. Esto implica superar la mirada del estudiante como un causante de conflictos y contribuir a generar espacios que desarrollen su potencial como ciudadanos activos y participativos. Es por ello por lo que para Independencia se elaboró una Política Comunal de Convivencia Escolar, que establece las bases para transitar hacia un paradigma de la convivencia como un valor en sí mismo, con énfasis en el estudiante como sujeto de derechos.

El plan de trabajo 2018 consideró 17 acciones en esta área, distribuidas en siete objetivos (Tabla N°15). De manera general, las acciones del área se evalúan en un nivel avanzado, destacando tres objetivos que se encuentran implementados y que refieren en particular a la integración del enfoque de derechos y de la participación en los procesos de acompañamiento a los establecimientos educativos y sus instrumentos de gestión de la convivencia escolar. El progreso en la implementación de las acciones de esta área se ve favorecido por la existencia de un marco nacional para encauzar la gestión de la convivencia escolar y, específicamente, por contar con una política comunal de convivencia que funciona como una hoja de ruta del quehacer del DAEM y las unidades educativas.

Tabla N°15. Área Gestión de la Participación y Convivencia Escolar. Resultado evaluación de las acciones agrupadas por Objetivo Específico

Objetivos Específicos	N° de Acciones	Evaluación
7. Generar un marco de referencia que permita el fortalecimiento de las estructuras participativas en el espacio escolar: centro de padres, centros de estudiantes, consejo escolar y equipos motores de convivencia	2	Avanzada
8. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la participación de los actores y la comunidad	3	Avanzada
9. Definir el enfoque de derechos como principio metodológico de la gestión de la convivencia escolar en la comuna de Independencia, asumiendo desde el DAEM y los establecimientos educacionales un rol activo como garantes de derechos y del derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes.	2	Implementada
10. Supervisar y acompañar técnicamente a los establecimientos educacionales de la comuna de Independencia en la articulación de sus instrumentos de gestión de la convivencia escolar desde un enfoque de derechos.	3	Implementada
11. Incorporar la participación como principio operacional de la política local de convivencia escolar a través del involucramiento de las comunidades educativas en la gestión de la convivencia a nivel comunal.	3	Implementada
21. Fortalecer la política de gestión de la participación de actores y comunidad	2	No implementada
22. Evaluar el Plan de Trabajo Anual de gestión de la participación de actores y comunidad.	2	Intermedia

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo que evidencia acciones no implementadas busca la consolidación de una política de gestión de la participación de actores, en particular de avanzar hacia espacios más resolutivos y de toma de decisiones en los Consejos Escolares. No obstante, los actores identifican prácticas y evidencias que muestran que en este espacio se están discutiendo y decidiendo aspectos referidos a la gestión de los establecimientos.

Área de Trabajo N° 4: Gestión de Recursos

Esta área de trabajo aborda aquellas acciones que buscan generar las condiciones materiales para el desarrollo y operación del sistema educativo en su conjunto. En este contexto, es posible reconocer tres dimensiones de trabajo que dan soporte al trabajo cotidiano de las unidades educativas:

Infraestructura: condiciones de espacios físicos necesarios para atender los requerimientos del sistema educativo, tales como diseño/rediseño y/o mantención de la infraestructura de las unidades educativas, establecer el inventario y proveer los recursos y servicios que estén relacionados con las instalaciones del sistema de educación municipal, entre otras.

Recursos Humanos: acciones referidas a la dotación de personal (docentes, asistentes de la educación, administrativos, DAEM, etc.) para atender los requerimientos del sistema educativo. Alude a la gestión y ejecución de acciones orientadas al desarrollo organizacional y de gestión de personas para el sistema, de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización (PADEM), a las normas y procedimientos vigentes y/o a los requerimientos de las unidades educativas.

Presupuesto: necesidades de la gestión financiera, contable y rendición de cuentas para atender los requerimientos del sistema educativo. Esta área de trabajo tiene como función principal el diseño, orientación y conducción de la gestión administrativa y financiera del DAEM; llevar a cabo la contabilidad de acuerdo con las políticas y normativas vigentes; y recaudar y percibir los ingresos propios del Departamento, controlando y evaluando la ejecución del presupuesto, entre otras funciones que la ley define.

El Plan de Trabajo 2018 consideró 12 acciones en esta área, distribuidas en cinco objetivos específicos (Tabla N°16). De manera general, las acciones del área se evalúan en una etapa intermedia de implementación, donde destaca el objetivo vinculado a la dotación de personal, el que se encuentra implementado. Como se aprecia en la tabla, una parte importante de las acciones se concentra en el objetivo 17 que aborda el sistema de gestión financiera, donde todas las acciones son de resultado y de responsabilidad directa del DAEM.

Tabla N°16. Área Gestión de Recursos. Resultado evaluación de las acciones agrupadas por Objetivo Estratégico

Objetivos Específicos	N° de Acciones	Evaluación
12. Analizar estado de situación de dotación de personal con el fin de adecuarlo a las necesidades del modelo de gestión educativa	1	Implementada
13. Responder a las necesidades de formación para profesores, directivos, asistentes de educación y profesionales del DAEM que responda a la demanda de cualificar y potenciar el recurso humano.	1	Intermedia
15. Desarrollar un plan de mantención de la infraestructura de los establecimientos educativos de la comuna	2	Parcial
16. Analizar la capacidad física del sistema educativo para definir la oferta disponible	2	Intermedia
17. Establecer un sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) para el DAEM de Independencia	6	Intermedia

Fuente: Elaboración propia.

5. PLAN DE ACCIÓN 2019

El Plan de Acción 2019 tiene como referencias el horizonte estratégico fijado para el periodo 2015-2020, el estado de avance de las acciones reportado en el capítulo precedente y las adecuaciones levantadas en el proceso participativo de planeación [16], así como las elaboradas internamente por el equipo del DAEM.

La primera parte de este capítulo contextualiza el plan de acción en función del horizonte estratégico definido para el sistema educacional municipal dando cuenta de su misión, visión, principios y objetivos. En la segunda parte, se explicita la planeación de las acciones para el año 2019, se describen los criterios para su elaboración y se presentan las acciones comprometidas en una matriz que permite situarlas en su contexto estratégico.

Marco Estratégico

El DAEM de Independencia cuenta con definiciones estratégicas que se encuentran integradas en los PADEM desde el 2015 a la fecha, las que son el resultado de un proceso creciente de participación de los distintos actores del sistema educativo local y de las redes municipales involucradas.

Las definiciones estratégicas en torno a la visión, la misión y los principios que se presentan a continuación se han actualizado considerando los criterios ya definidos, así como los aportes recogidos en el proceso participativo realizado el presente año.

Visión

Entregar una Educación Pública de calidad, plural, inclusiva, equitativa, respetuosa de su historia, con énfasis en la promoción de la interculturalidad y con foco en el desarrollo humano de los y las estudiantes a lo largo de su trayectoria educacional; que forme ciudadanos y ciudadanas comprometidos con su desarrollo personal y el del país. Lo anterior, por medio de una gestión renovada y modernizadora, que tenga como horizonte la Nueva Educación Pública, que considere el trabajo en red entre las unidades educacionales del sistema y cuente con la participación de todos los actores.

Misión

Proveer un servicio de educación que fortalezca los valores humanistas, desarrolle integralmente las capacidades, habilidades y actitudes en los y las estudiantes, y propicie en la formación de las personas, niños, niñas y jóvenes, la excelencia en el cultivo de las ciencias, las artes, las letras y la innovación tecnológica, para participar del desarrollo y bienestar del entorno social, cultural y económico de su comuna y país, a través de la transformación de la escuela pública en un marco de la gestión educativa estratégica, con equidad y calidad, orientada al fortalecimiento institucional y la mejora continua.

Principios

Calidad. Busca poner en valor la función pública de la educación municipal como factor de desarrollo social en la comuna, con unidades educativas fortalecidas, que cuenten con un enfoque y oferta educativa pertinente y oportuna a los contextos y diversidad de los sujetos; definiendo estándares de calidad para el sistema y sus diversos niveles de enseñanza; y generando procesos de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados por el sistema, sus unidades educacionales y sus actores.

Inclusión. El DAEM de Independencia busca apropiarse del principio de no discriminación y abogar por el derecho a la educación, respondiendo a las necesidades de toda la comunidad escolar, especialmente de los estudiantes, abordando la diversidad como una opción consciente y deliberada. Se apuesta por construir una escuela que acoja la diferencia sin exclusión alguna, valorando la existencia de la diversidad entre los estudiantes como una fuente de formación y aprendizaje para la vida. En consecuencia, insta a la comunidad escolar a promover una educación para todos y todas.

Participación. Se basa en la construcción de relaciones de confianza entre los diferentes actores del sistema educativo, entendiendo la participación como una gestión colaborativa que impulse el desarrollo de buenas prácticas de participación social para el desarrollo del bien público, que motive a todos y todas a ser parte en la toma las decisiones y responsabilidades a favor de un desarrollo educativo con calidad para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la comuna, y con ello contar con actores habilitados para la co-construcción de nuevos escenarios educativos, sociales y ciudadanos, valorando lo público y lo participativo.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos definen lo que se quiere alcanzar en algún punto del futuro, abarcan un rango amplio de acciones y sustentan la misión y visión. El marco estratégico vigente propone tres grandes objetivos, a saber:

Objetivo Estratégico	Descriptor
1. Gestión Educativa Sistémica	Disponer de un modelo de gestión educativa de carácter local, integral y sistémico, tanto para el DAEM como para el conjunto de las unidades educativas que atiende, que favorezca procesos de cohesión y articulación educativa.
2. Desarrollo Educativo con Calidad	Desarrollar e implementar procesos y procedimientos eficaces para un desarrollo educativo de calidad del DAEM y sus unidades educativas.
3. Desarrollo de la Propuesta Educativa	Consolidar un sistema de educación público municipal con una propuesta educativa pertinente a las necesidades, demandas y expectativas de los estudiantes y sus familias.

Áreas de Trabajo

Cada objetivo estratégico se despliega en cuatro áreas de trabajo, similares a las áreas que se trabajan en los PME de los establecimientos, pero desde el nivel intermedio con ajustes y precisiones al rol.

Áreas de Trabajo	Descriptor
1. Gestión y desarrollo institucional	Esta área busca articular una política educativa comunal de calidad, lo cual supone asegurar el desarrollo de todas aquellas acciones que buscan la generación de condiciones estructurales para el sistema educativo, implementar un modelo de gestión que releve el rol de garante del derecho a la educación y que genere orientaciones técnicas y políticas, además del desarrollo y consolidación de capacidades a nivel de unidades educativas y del DAEM. Finalmente, requiere de una mirada territorial que plasme la visión y misión, que cuente con canales de comunicación efectivos entre los niveles del sistema y cuente con información que permita una adecuada toma de decisiones, considerando tanto la percepción de los actores locales como los datos del diagnóstico.
2. Gestión pedagógica y curricular	Esta área aborda todas aquellas acciones que están relacionadas con la dinámica del proceso educativo, teniendo como núcleo central la relación enseñanza-aprendizaje y su manifestación en la interacción en el aula, reconociendo la implicancia de todos los actores de la comunidad educativa. Estas acciones inciden directamente en la eficiencia de los procesos pedagógicos, la adecuación de un currículum que sea pertinente y contextualizado al territorio y sus comunidades, así como la orientación de una planificación estratégica de las unidades educativas que ponga en el centro de los proyectos educativos el desarrollo de capacidades en sus estudiantes.
3. Gestión de la participación y convivencia escolar	La participación y la convivencia escolar son procesos sustantivos en el proceso formativo. Esta área busca generar acciones en estas dos líneas. Por una parte, propender a una participación sustantiva de los diferentes actores de las comunidades educativas, con énfasis la formación ciudadana y la educación para la democracia. Y, por otra, situar el enfoque de derechos como eje articulador de la Convivencia Escolar.
4. Gestión de recursos	Esta área de trabajo hace referencia a aquellas acciones que tienen por finalidad generar las condiciones materiales para el desarrollo y operación del sistema educativo. En este contexto, es posible reconocer tres dimensiones de trabajo que permiten dar soporte al trabajo cotidiano de las unidades educativas y que se sitúan en el marco de responsabilidad del DAEM: infraestructura, recursos humanos y presupuesto.

Objetivos Específicos y Acciones

Cada área de trabajo cuenta objetivos específicos, los que explicitan las metas particulares a ser alcanzadas a corto plazo, a través de un conjunto de acciones concretas. Por su parte, las acciones son iniciativas concretas que se despliegan para permitir el cumplimiento de los objetivos específicos.

Matriz de Planeación 2019

La matriz de planeación para el año 2019 considera un total 66 acciones. Lo que representa un 18% más de acciones respecto de las implementadas el año 2018. Este aumento, como lo muestra el Gráfico N°9, se explica porque se robustecen las acciones asociadas al Objetivo estratégico N° 2, pasando de 9 a 20 acciones el 2019, y por el despliegue del Objetivo Estratégico N° 3, que no contemplaba acciones para el año 2018.

Gráfico N°9. Progresión de la planificación estratégica 2018-2019.
N° de acciones por Objetivo estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Producto de la evaluación 2018 y del proceso de planeación participativa, se incorporan 23 acciones nuevas (Tabla N°17), lo que representa un 35% de las acciones comprometidas para el 2019, las que se distribuyen del siguiente modo:

Tabla N°17. Número Acciones nuevas 2019 por área de trabajo.

Áreas de Trabajo	N° de Acciones
1. Gestión y desarrollo institucional	5
2. Gestión pedagógica y curricular	10
3. Gestión de la participación y convivencia escolar	4
4. Gestión de recursos	4

Fuente: Elaboración propia.

De estas nuevas acciones, un 57% proviene de las instancias participativas de planeación, mientras que un 43% corresponde a iniciativas elaboradas internamente por los equipos del DAEM, conforme al despliegue de la planeación estratégica.

A continuación, se presenta en detalle la planeación de las acciones para el año 2019. La información se encuentra estructurada de acuerdo con los compromisos institucionales para cada una de las cuatro áreas de trabajo. Al inicio de cada apartado, se presentan los objetivos específicos que tributan al área y el número de acciones comprometidas. Luego, en formato de tabla, se detallan las acciones planificadas, pudiendo identificarse en cada una de ellas los objetivos estratégicos y específicos a los que tributan. En la última columna se señala si la acción corresponde a una iniciativa nueva o de continuidad [17].

Área de trabajo: Gestión y desarrollo institucional

El área de trabajo Gestión y desarrollo institucional considera 20 acciones para el año 2019, las que se distribuyen en seis objetivos específicos. De estas 20 acciones, 15 son de continuidad y cinco nuevas; estas últimas se concentran en el objetivo específico N°3 (Tabla N°18).

Tabla N°18. Área de trabajo Gestión y desarrollo institucional. Detalle de acciones.

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
1. Disponer de un modelo de gestión educativo sistémico compartido y validado por toda la comunidad educativa, que permita el diseño de una política educativa pertinente a las necesidades de desarrollo del sistema y asuma coherentemente las funciones educativas y administrativas, normativas y financieras.	1	Diseño de un modelo de gestión educativa para una nueva relación del DAEM y sus escuelas y liceos, en los ámbitos de acompañamiento, asesoría, monitoreo y reporte de procesos y resultados en la gestión educativa.	1.1.1	Continuidad
	1	Incorporación de nuevos profesionales y reorganización de equipos profesionales y administrativos pertinente a las necesidades de desarrollo de las áreas de trabajo prioritarios.	1.1.2	Continuidad
	1	Elaboración de un documento que contenga roles, funciones, procedimientos de profesionales y administrativos del DAEM y capacitación asociada.	1.1.3	Continuidad
	1	Diseño de un sistema de gestión de recursos que dé soporte al Modelo de Gestión Educativa (recursos humanos, financieros, tecnológicos, pedagógicos).	1.1.4	Continuidad
	1	Definición, difusión y promoción de los procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal docente, asistentes de la educación y otros asociados a la labor educativa, con foco en las características del territorio y con participación de los equipos directivos de las unidades educativas.	1.1.5	Continuidad
	3	Contar con un equipo permanente de profesionales que permita asegurar la continuidad de la cobertura curricular a través de la gestión oportuna de los reemplazos emergentes.	3.1.6	Nueva
2. Evaluar el Modelo de Gestión Educativa del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales.	2	Diseño de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Educativa del DAEM y escuelas del sistema, focalizando en actores y ámbitos de acción.	2.1.27	Continuidad
	2	Aplicación de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo de Gestión Educativa, en el DAEM y la red de establecimientos educativos de la comuna.	2.1.28	Continuidad
3. Construir alianzas con instituciones que permitan generar evidencia y acompañamiento para el desarrollo del Modelo de Gestión Educativa de Independencia.	1	Contacto con instituciones académicas, públicas y privadas, para establecer alianzas que permitan levantar evidencia y acompañamiento para la implementación del Modelo de Gestión Educativa en sus distintos ámbitos de acción.	1.1.3.9	Continuidad
	1	Levantamiento de información para la definición de la nueva propuesta educativa del sistema, referente a la continuidad de estudiantes entre niveles educativos, inserción laboral, ingreso a la educación terciaria, entre otras.	1.1.3.10	Continuidad
	1	Levantamiento y sistematización de información que permita identificar el impacto de la migración en los procesos de gestión institucional y curricular y las adecuaciones requeridas.	1.1.3.11	Nueva
	1	Apoyar la continuidad de estudios e inserción laboral de los estudiantes egresados de establecimientos municipales de la comuna.	1.1.3.12	Nueva
	3	Establecer relaciones de colaboración con las comunas que constituirán el Servicio Local, con foco en la colaboración y el apresto a la transición del sistema a la desmunicipalización.	3.1.3.13	Nueva
4. Consolidar alianzas con instituciones que permitan tener evidencia permanente para el ajuste y evaluación del Modelo de Gestión Educativa de Independencia.	2	Elaboración de estrategias de vínculo con instituciones que permitan evaluar el Modelo de Gestión Educativa.	2.1.4.14	Continuidad

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
5. Promover un estilo de liderazgo que sea congruente con el carácter público y participativo del Modelo de Gestión Educativa de Independencia.	1	Dar continuidad y fortalecer instancias de trabajo colaborativo entre las distintas comunidades educativas que permita el trabajo en red.	1.1.5.15	Continuidad
	1	Ampliación de los espacios de decisión e influencia del Consejo de Directores.	1.1.5.16	Continuidad
	1	Establecimiento de criterios para elaboración de la Cuenta Pública, que permita a la comunidad hacerse parte de la evaluación del desempeño de las políticas y programas educativos comprometidos en el sistema educacional.	1.1.5.17	Continuidad
	2	Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los equipos directivos para una conducción efectiva de la gestión institucional.	2.1.5.18	Nueva
6. Implementar un Plan de Comunicación que permita mantener informada a la comunidad educativa y a otros actores sociales involucrados e interesados en el devenir del sistema educativo municipal.	1	Continuidad y mejoramiento de la puesta en marcha de los medios electrónicos y físicos que permitan la difusión y el diálogo en torno al quehacer de las comunidades educativas, en lo referido a proyectos, metas, procesos y resultados que se relacionan con calidad educativa, desarrollo de la comunidad educativa y participación de los actores.	1.1.6.19	Continuidad
	1	Generación de sistemas y mecanismos de consulta del DAEM a los actores educativos que permita actualizar sus necesidades y aspiraciones respecto de objetivos y metas educacionales, sentidos y propósitos de la educación pública municipal.	1.1.6.20	Continuidad

Área de trabajo: Gestión pedagógica y curricular

Para el Área de trabajo Gestión pedagógica y curricular se contemplan 18 acciones, las que se distribuyen en seis objetivos específicos. En la Tabla N°19 se observa que esta área de trabajo incorpora 10 acciones nuevas, duplicando, prácticamente, las iniciativas respecto de lo planificado para el año 2018.

Tabla N°19. Área de trabajo Gestión pedagógica y curricular. Detalle de acciones.

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
7. Co-construir un Modelo Pedagógico para el/del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales, pertinente al contexto local y enfocado en el currículum nacional.	1	Validación del Modelo Pedagógico base para el conjunto de las unidades educativas del DAEM con participación de directivos y docentes de las unidades educativas.	1.2.7.21	Continuidad
	1	Adecuación técnico-pedagógica del Modelo Pedagógico base en función de las necesidades de la comunidad educativa, con participación de directivos y docentes.	1.2.7.22	Continuidad
	1	Implementación y operacionalización del Modelo Pedagógico en las unidades educativas con participación de directivos y docentes.	1.2.7.23	Continuidad
	2	Desarrollar un marco de actuación pedagógica para la educación inicial, articulado con la educación básica, resguardando el ciclo formativo de los y las estudiantes.	2.2.7.24	Nueva
8. Evaluar el Modelo Pedagógico del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales.	2	Diseño de instrumentos para la evaluación de implementación del Modelo Pedagógico.	2.2.8.25	Continuidad
	2	Aplicación de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo Pedagógico.	2.2.8.26	Continuidad
9. Dotar al DAEM de Independencia y a sus unidades educacionales de un sistema de asesoría y acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos realizados.	1	Conformación y fortalecimiento de la Unidades de Desarrollo Pedagógico (UDP) para hacerse cargo de la gestión del proyecto pedagógico curricular, con foco en la formación integral, la ciudadanía, la inclusión y la innovación.	1.2.9.27	Continuidad
	1	Definición e implementación estrategias de asesoría (DAEM-Establecimiento y UDP-Aula) para potenciar desarrollo de capacidades de gestión.	1.2.9.28	Continuidad
	2	Instalación de trabajo colaborativo al interior de las unidades educativas, generando condiciones adecuadas y pertinentes, reflejadas en acciones específicas de mejora.	2.2.9.29	Nueva
	2	Acompañamiento a los equipos directivos en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Mejoramiento Educativo y otros instrumentos de gestión, resguardando su articulación con el marco estratégico de los PEI de las unidades educativas.	2.2.9.30	Nueva

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
9. Dotar al DAEM de Independencia y a sus unidades educacionales de un sistema de asesoría y acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos realizados.	2	Acompañamiento y orientación a los equipos PIE de los establecimientos educativos en el seguimiento y monitoreo de los planes anuales de estudiantes NEEP y NEET, en la incorporación de diseños de aula diversificados, resguardando el principio de inclusión.	2.2.9.31	Nueva
	3	Evaluar estrategia de acompañamiento.	3.2.9.32	Nueva
10. Implementar un modo de relacionamiento técnico entre el DAEM y sus unidades educativas, que permita levantar aprendizajes sistémicos respecto de la implementación del Modelo Pedagógico.	2	Sistematización de buenas prácticas pedagógicas que permitan la innovación en la gestión educativa, a través el trabajo en red o de la conformación de comunidades de aprendizaje.	2.2.10.33	Continuidad
11. Contar con un programa de desarrollo profesional que articule las propuestas formativas del sistema con las necesidades que se desprenden del modelo pedagógico y los proyectos curriculares de cada unidad educativa.	3	Incorporar perspectivas pedagógicas complementarias y articuladas al proceso de enseñanza-aprendizaje, con foco en el desarrollo del pensamiento crítico y la utilización del enfoque socio-constructivista expresada en planes de trabajo específicos.	3.2.11.34	Nueva
12. Contar con un programa de actividades de extensión académica, deportiva y cultural coordinadas a nivel comunal, orientadas a ampliar las oportunidades formativas de los y las estudiantes de los establecimientos educativos.	2	Desarrollo de iniciativas orientadas al fortalecimiento de las habilidades de socialización y de los talentos deportivos de los estudiantes de las unidades educativas (Olimpiadas de párvulos, Fundación Real Madrid, torneos deportivos escolares).	2.2.12.35	Nueva
	2	Desarrollo de iniciativas orientadas al fortalecimiento de las habilidades de socialización y de los talentos artísticos de los estudiantes de las unidades educativas (Orquesta infantil, formación de audiencias, festival y formación de cuentacuentos).	2.2.12.36	Nueva
	2	Participación de docentes y estudiantes en iniciativas de extensión que promuevan el amor por la ciencia, el cuidado del medio ambiente, la formación ciudadana y el autocuidado (ICEC, ACCDIS, Medio Ambiente, ASG).	2.2.12.37	Nueva
	3	Incorporación de estrategias metodológicas acordes con el Modelo Pedagógico comunal a los talleres de las escuelas de verano e invierno.	3.2.12.38	Nueva

Área de trabajo: Gestión de la participación y de la convivencia escolar

Para el Área de trabajo Gestión de la participación y de la convivencia escolar se contemplan 14 acciones, las que se distribuyen en ocho objetivos específicos. Como se observa en la Tabla N°20, se incorporan cuatro acciones asociadas a los objetivos específicos N° 15, N° 18 y N° 20.

Tabla N°20. Gestión de la participación y de la convivencia escolar Detalle de acciones.

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
13. Definir el enfoque de derechos como principio metodológico de la gestión de la convivencia escolar en la comuna de Independencia, asumiendo desde el DAEM y los establecimientos educacionales un rol activo como garantes de derechos y del derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes.	1	Fortalecimiento de capacidades y habilidades del equipo DAEM en materia de enfoque de derechos y convivencia escolar, contando con espacios permanentes de discusión y análisis al interior del equipo, reforzando su rol de garante principal.	1.3.13.39	Continuidad
14. Generar un marco de referencia que permita el fortalecimiento de la participación y la convivencia en el espacio escolar: centros de padres, centros de estudiantes, consejos escolares y equipos motores de convivencia.	1	Formación en enfoque de derechos de las estructuras participativas existentes en cada establecimiento.	1.3.13.39	Continuidad
	1	Instalación de un modo de relacionamiento desde un enfoque participativo y que resguarde el enfoque de derechos entre las diferentes estructuras y actores.	1.3.14.40	Continuidad
15. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la convivencia escolar.	1	Difusión de los protocolos, reglamentación y orientaciones para la convivencia escolar a toda la comunidad educativa, asegurando su apropiación.	1.3.15.42	Nueva

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
15. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la convivencia escolar.	3	Capacitar a todos los actores de las comunidades educativas en materias de participación e inclusión, asegurando calidad y cobertura.	3.3.15.43	Nueva
16. Evaluar el Plan de Trabajo Anual de gestión de la participación de actores y comunidad.	2	Establecimiento de resultados de la fase inicial del Plan de Trabajo Anual de Participación.	2.3.16.44	Continuidad
	2	Análisis evaluativo del funcionamiento de las instancias participativas de gestión educativas en marcha, como los consejos escolares, el consejo de directores u otros, en la unidad educativa.	2.3.16.45	Continuidad
17. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la participación de los actores y la comunidad.	1	Coordinación de estrategias de colaboración con las instituciones responsables de la política de participación y convivencia a nivel nacional, regional y local.	1.3.17.46	Continuidad
	1	Construcción de una metodología de trabajo que permita pesquisar, atender acoger, derivar y resolver las situaciones asociadas a la participación y la convivencia escolar que afectan a los estudiantes, los docentes y las familias.	1.3.17.47	Continuidad
	1	Elaboración de un Plan de Trabajo Anual de Participación de los actores de la comunidad y sus organizaciones.	1.3.17.48	Continuidad
18. Contar con un sistema que asegure la cobertura de los programas ministeriales que resguarden las condiciones de equidad para el acceso y permanencia de las y los estudiantes del sistema.	2	Implementación, seguimiento y monitoreo de los programas de alimentación, salud, pro-retención, nivelación de estudios, Me conecto para aprender, y otros.	2.3.18.49	Nueva
19. Fortalecer la política de gestión de la participación de actores y comunidad.	2	Análisis de resultados de estudio sobre participación de actores y comunidad.	2.3.19.50	Continuidad
	2	Ampliación de ámbitos de resolutivez de los consejos escolares de las escuelas y liceos de Independencia.	2.3.19.51	Continuidad
20. Levantar aprendizajes sistémicos referidos a los modos de relacionamiento y estrategias que promueven la participación de los diferentes actores de las comunidades educativas.	2	Desarrollo de estrategias para la incorporación de la familia a las actividades educativas del territorio.	3.3.20.52	Nueva

Área de trabajo: Gestión de recursos

Para el Área de trabajo Gestión de recursos se contemplan 14 acciones, las que se distribuyen en seis objetivos específicos. De estas acciones, cuatro son nuevas y 10 de continuidad (Tabla N°21).

Tabla N°21. Área de trabajo Gestión de Recursos. Detalle de las acciones.

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
21. Establecer un sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) para el DAEM de Independencia.	1	Levantamiento de un procedimiento para la gestión presupuestaria que entregue información fidedigna para la toma de decisiones oportuna.	1.4.21.53	Continuidad
	1	Definición de procedimientos que aseguren la rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia.	1.4.21.54	Continuidad
	1	Elaboración de un plan de compras en cada establecimiento educacional.	1.4.21.55	Continuidad
	1	Formación técnica y administrativa de encargados DAEM y de cada establecimiento en la gestión financiera.	1.4.21.56	Continuidad
	1	Implementación de procedimiento y disposición periódica de información actualizada sobre los presupuestos de cada unidad educativa y rendiciones según fuente de financiamiento (mensual y anual).	1.4.21.57	Continuidad
22. Evaluar el sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) del DAEM de Independencia.	3	Evaluación del procedimiento para la gestión presupuestaria.	3.4.22.58	Nueva
	3	Evaluación de procedimiento de rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia.	3.4.22.59	Nueva

Objetivo Específico	Objetivo Estratégico	Acciones	Código	Estado
23. Analizar la capacidad física del sistema educativo para definir la oferta disponible.	1	Diagnóstico de infraestructura de los establecimientos educativos de Independencia.	1.4.23.60	Continuidad
	1	Diseño de plan de infraestructura priorizado y gestión de financiamiento para su ejecución.	1.4.23.61	Continuidad
24. Desarrollar un plan de mantención de la infraestructura de los establecimientos educacionales de la comuna.	1	Elaboración de procedimientos eficientes y oportunos para la mantención de los establecimientos educacionales.	1.4.24.62	Continuidad
	1	Implementación y monitoreo del plan de mantención (arreglos menores, reparación y habilitación) de la infraestructura educacional de la comuna.	1.4.24.63	Continuidad
25. Contar con un sistema de inventario.	1	Diseño de un sistema de inventario para el DAEM y sus unidades educativas.	1.4.24.62	Continuidad
	2	Implementación de sistema de inventario para el DAEM y sus unidades educativas.	2.4.25.65	Nueva
26. Atender a las necesidades de formación para profesores, directivos, asistentes de educación y profesionales del DAEM que responda a la demanda de cualificar y potenciar el recurso humano.	1	Establecimiento de resultados de la fase inicial del Plan de Trabajo Anual de Participación.	1.4.26.66	Continuidad

6. ESTRUCTURAS Y SOPORTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

La operación del sistema local de educación requiere de condiciones que traduzcan en la práctica los principios que orientan la gestión del DAEM: participación, inclusión y calidad de la educación. Al respecto, contar con una planta docente ajustada a los requerimientos de los establecimientos y que refleje los énfasis de la política comunal, mantener y desarrollar espacios y ambientes educativos seguros, pertinentes y funcionales y anticipar un presupuesto acorde a los desafíos que impone el marco de calidad de nuestra gestión en educación, son tres dimensiones estructurales del PADEM de Independencia.

Para dar cuenta de estos aspectos el siguiente apartado presenta, en su primera sección, el análisis y la proyección de la dotación docente de la comuna; continúa con la descripción de la situación de infraestructura de las unidades educativas de administración municipal y los proyectos que se encuentran en curso, para, finalmente, detallar la proyección presupuestaria para el ámbito educativo comunal para el año 2019.

Dotación

El cuerpo docente, los directivos (as), asistentes, auxiliares y profesionales de apoyo son un recurso fundamental para dar sustento a la implementación de los desafíos de calidad en Independencia y para el buen funcionamiento de las comunidades educativas. Su labor es clave en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos y por ende constituyen un elemento central del modelo de gestión y pedagógico impulsado por el DAEM.

Este apartado describe: los criterios con que se construye la dotación de la comuna; un breve análisis y proyección de la dotación 2019, según fuente de financiamiento (subvención ordinaria, SEP, PIE) y la dotación de los jardines infantiles Junji (VTF).

Criterios para la dotación

La propuesta de dotación para las unidades educativas de Independencia se sustenta en un conjunto de criterios y en las definiciones de la normativa vigente. Contempla, además, las fuentes de financiamiento público que la legislación actual permite y mandata.

Respecto de las distintas subvenciones se debe tener en consideración lo siguiente:

- Que la subvención ordinaria permite cubrir las horas del plan de estudio y la relación de horas no lectivas asociada al nivel de los docentes [18], además de las horas de equipos directivos y de las y los asistentes de la educación.
- El financiamiento SEP, en tanto, permite complementar las horas laborales de equipos directivos, docentes y asistentes, conforme a la orientación y fundamentación que proveen los PME comprometidos por cada establecimiento.
- Que la subvención PIE para la dotación está referida a los profesionales que trabajan en integración y en las horas de colaboración en el programa y sus acciones.

Los siguientes son los criterios orientadores específicos para la construcción de la dotación 2019 para las unidades educativas de administración municipal de Independencia:

Estructura de curso. Para el año 2019 se incrementa en tres cursos, totalizando 156 en la comuna; existen tres cursos sin reconocimiento oficial en la comuna: un NT2 de la Escuela Camilo Mori; un NT1 y un NT2 del Liceo Gabriela Mistral. La situación de la Escuela Camilo Mori está referida a infraestructura y se encuentra en proceso de regularización para el primer semestre de 2019. Cabe mencionar que asumir esta oferta educativa incide en los ingresos totales de subvención ordinaria de la comuna.

Horas del plan de estudio (con y sin JEC). Para el año 2019 se consideran 5.036 horas de plan de estudio conforme al aumento de cursos. Del total de horas de Plan de Estudio, 2.534 corresponden a cursos sin JEC, 2.382 a cursos que tienen JEC y 120 horas de educación de adultos; hay un aumento de 162 horas que corresponden al plan diferenciado y la respectiva duplicidad de horas para los 3° y 4° medios. Esta situación también incide en el número de horas requerido para la dotación docente.

Horas adicionales por proyecto educativo comunal y/o sello institucional de cada establecimiento. Estas horas se refieren, a modo de ejemplo, a las horas del encargado de convivencia escolar; las horas para docentes de la red de profesores de educación física; para coordinaciones de ciclo y/o departamento; encargados de medioambiente; codocencia, talleres extracurriculares, jefaturas de curso, horas de extensión, evaluación y trabajo pedagógico, entre otras.

Proyección de la dotación Escuelas y Liceos 2019

Actualmente el DAEM de Independencia administra y acompaña a nueve (9) establecimientos educacionales, los que en total entregarán un servicio educativo a 156 cursos para el año 2019. En donde destaca lo siguiente:

- Aumento de cursos para el año 2019 que se produce en la Escuela de Párvulos Antu-Huilen y en el Liceo Gabriela Mistral con dos niveles de NT1 y un 4° básico, respectivamente.
- Los establecimientos con mayor y menor número de cursos son el Liceo Gabriela Mistral y la Escuela Cornelia Olivares, respectivamente.
- Los niveles educativos con mayor cantidad de cursos son NT1, NT2 y 2° básico. En tanto, los niveles con menos cursos son 3° NB, I°NM y II°NM de la educación de adultos.
- Se observa un aumento del número de cursos con JEC para el año 2019, lo que implica un aumento de las horas de plan estudio con JEC a nivel comunal para el próximo año. Este incremento de horas se verifica principalmente en los niveles 4° y 7° básico.
- Incremento del número de cursos sin JEC para el año 2019, lo que implica un aumento de las horas de plan estudio sin JEC a nivel comunal para el próximo año. Este incremento de horas se verifica principalmente en los niveles NT1, 3° y 4° básico.
- En educación de adultos se observa que no hay cambios en el total de horas del plan de estudio entre 2018 y 2019, en ninguno de los niveles educativos.
- Resumiendo, los 156 cursos proyectados para 2019 implican 5.036 horas de plan de estudio, las que corresponden a 6.166 horas cronológicas de contrato, conforme a las indicaciones de la Ley N° 20.293 y la relación de horas de plan de estudio respecto de las horas de contrato cronológicas. Estas horas no consideran las horas de duplicidad asociadas al plan diferenciado, descritas al inicio de esta sección.

En la siguiente tabla se expresa la relación entre carga horaria según plan de estudio y las correspondientes horas cronológicas efectivas de contrato, por establecimiento, para el año 2019.

Tabla N°22. Relación carga horaria plan de estudio y horas cronológicas de contrato docente año 2019

Establecimientos	Horas según plan de estudios	Horas cronológicas estimadas contrato docentes
Escuela Camilo Mori	324	383
Escuela Cornelia Olivares	308	365
Escuela Luis Galdames	346	418
Escuela Nueva Zelandia	330	400
Escuela Escuela de Párvulos Antu-Huilen	252	422
Liceo Gabriela Mistral	1062	1265
Liceo Polivalente Pdte. J. M. Balmaceda	910	1074
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	946	1156
Liceo San Francisco de Quito	558	683
Total	5.036	6.166

Fuente: Elaboración propia.

Dotación de jardines infantiles Junji (VTF) 2019

La dotación de las salas cuna y jardines infantiles vía transferencia de fondos Junji para las cuatro unidades educativas de la comuna considera tanto la normativa de la Superintendencia de Educación respecto del coeficiente técnico, como las definiciones del manual de transferencia VTF Junji que impone a las contrapartes la obligación de cumplir con altos estándares de funcionamiento,

La comuna ha mejorado la dotación de Junji de manera significativa en los últimos años, dando cumplimiento a los convenios suscritos, lo que se expresa en que un 98% del ingreso se destina a remuneraciones, dejando solo un 4% para otros gastos asociados a consumos básicos y material didáctico, que también son obligaciones del convenio. De todas maneras, se ha dispuesto siempre de aportes municipales extraordinarios para efectos de resolver otros requerimientos. Respecto del 2019, se constata:

- Una disminución de 308 horas, lo que se propone luego de un análisis respecto a la sobredotación en las unidades educativas y sobre las licencias médicas.
- Sonrisitas de Independencia y Estrellas de San José cuentan ya en la actualidad con la dotación adecuada conforme a la normativa y, por ende, mantienen su dotación para el año 2019.
- La Sala Cuna y Jardín Infantil Balmaceda presentó una sobredotación el año 2018, que se ajusta parcialmente para el 2019, autorizándose tres técnicos más que lo requerido por normativa. Lo anterior se debe a que es la única unidad educativa que tiene Extensión Horaria y que en ella se ha mantenido en el tiempo una alta tasa de licencias médicas.
- En Gabriela Mistral, finalmente, se autoriza una técnica en párvulos adicional, también en razón de una elevada tasa de licencias médicas.

Concurso de horas de titularidad docente

Conforme a los compromisos asumidos por la actual gestión alcaldía, se proyecta un mejoramiento importante en los próximos años de la relación entre horas de titularidad y contrata. A la fecha, en los establecimientos de administración municipal de Independencia un 64% de docentes se encuentra en calidad de contrata y un 36% en calidad de titular.

En el mes de septiembre de 2018 se publicaron las bases del concurso de horas de titularidad por casi 1.000 horas y 32 vacantes docentes. Del mismo modo, se han comprometido 1.000 horas para el período 2019 y otras 1.000 para 2020, situación que permitirá incrementar de manera importante el porcentaje de horas de titularidad conforme al estatuto docente.

Planes de incentivo al retiro

Respecto del retiro voluntario de docentes, en diciembre del 2016 se publicó la Ley N° 20.976, que permite a los profesionales de la educación acceder a la bonificación por retiro voluntario establecida en la Ley N° 20.822. En el caso de la comuna, y conforme a lo establecido en la Resolución Exenta N° 4946, del 12 de septiembre del 2017, se nomina a un conjunto de nueve docentes beneficiados. El DAEM se encuentra en la parte final de este proceso administrativo que permitirá que los docentes dispongan en 2018 de este beneficio.

- Docentes retirados durante 2018, cupos 2016: 9
- Docentes en proceso de postulación durante 2018, cupos 2017: 14

El Plan de Retiro Voluntario de los Asistentes de Educación se encuentra aprobado en todas las instancias legislativas. Este plan otorga un incentivo al retiro a los asistentes de la educación, mujeres y hombres que cumplan 60 y 65 años, respectivamente, hasta el 30 de junio del 2022. El financiamiento será del DAEM vía anticipo de subvención.

- Asistentes con cupos asignados, en espera de ingreso de recursos, cupos 2016: 4.
- Asistentes en proceso de postulación desde 2017, cupos 2017 (1er grupo): 6.
- Asistentes en proceso de postulación desde 2018, cupos 2017 (2do grupo): 1.

Infraestructura

El financiamiento de los proyectos que ejecuta el DAEM se realiza a través de recursos del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) —en sus versiones de los últimos cuatro años (2015-2018)—, del Programa de Mejoramiento Urbano y Fondo de Infraestructura Escolar (PMU/FIE), de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior (Subdere), del sistema de donaciones, del Oficio Circular N° 33, dirigido a los Gobiernos Regionales, que actualiza el Oficio Circular N° 36 referido a asignación de recursos en emergencias, activos no financieros, estudios propios del giro institucional y conservación de infraestructura, canalizados a través de la Secretaría de Educación de la región Metropolitana y Secpla del municipio.

Proyectos ejecutados 2017-2018

Se consideran en este listado, los proyectos que tuvieron ejecución en el presente año —ya sea que iniciaron sus obras en el 2017 o que las terminarán en el 2018—.

Tabla N°23. Proyectos ejecutados 2017-2018

Denominación	Establecimiento	Monto \$	Financiamiento
Reparación y mantenimiento de recintos sanitarios – Segunda etapa	Escuela Nueva Zelandia Escuela Camilo Mori Liceo Gabriela Mistral	\$ 103.587.584	FAEP 2015
Pinturas interiores. Mejoramiento de infraestructura escolar	Liceo Gabriela Mistral Escuela Luis Galdames	\$ 83.591.235 \$ 84.834.600	SUBDERE vía SECREDUC
Reposición y habilitación de baños y duchas	Liceo San Francisco de Quito Liceo Rosa Ester Alessandri R.	\$ 32.003.344	Ley de Donaciones.
Reposición de puertas	Liceo San Francisco de Quito Liceo Rosa Ester Alessandri R.	\$ 55.149.312	PMU-FIE
Proyecto de conservación	Escuela Nueva Zelandia	\$ 55.553.578	PMU-FIE

Fuente: Elaboración propia.

Proyectos presentados (con observaciones para su aprobación)

Tabla N°24. Proyectos ejecutados 2017-2018

Denominación	Establecimiento	Monto \$	Financiamiento
Conservación de pinturas	Liceo Rosa Ester Alessandri R. Liceo Pdte- J.M. Balmaceda	\$ 263.726.000 \$ 321.745.000	Oficio Circular N° 33
Segunda escalera de emergencia	Liceo Pdte- J.M. Balmaceda Escuela Luis Galdames	\$ 59.014.183 \$ 84.834.600	PMU-FIE
Proyecto Sello - Fase de diseño	Liceo Gabriela Mistral	\$ 384.067.000	MINEDUC

Fuente: Elaboración propia.

Proyectos elegibles a la espera de financiamiento 2018-2019

Tabla N°25. Proyectos elegibles a la espera de financiamiento 2018-2019

Denominación	Establecimiento	Monto \$	Financiamiento
Proyecto 5.000 UTM recintos sanitarios Proyecto 5.000 UTM recintos sanitarios y renovación patio de párvulos	Liceo Rosa Ester Alessandri R. Liceo Pdte- J.M. Balmaceda	\$ 231.45.000	Oficio Circular N° 33
Reposición mobiliario escolar	Liceo Pdte- J.M. Balmaceda	\$ 38.739.855	PMU-FIE

Fuente: Elaboración propia.

Proyectos en proceso de licitación 2018-2019 y adjudicados

Tabla N°26. Proyectos elegibles a la espera de financiamiento 2018-2019

Denominación	Establecimiento	Monto \$	Financiamiento
Habilitación de recintos para cumplimiento normativo (bodega y sala enfermería)	Escuela Camilo Mori	\$ 26.306.022	FAEP 2017
Reposición mobiliario escolar	Liceo Rosa Ester Alessandri R. Liceo San Francisco de Quito Liceo Pdte- J.M. Balmaceda Escuela Camilo Mori Escuela Nueva Zelandia Escuela Luis Galdames	\$ 154.521.203	Fondos Sectoriales de la Dirección de Educación Pública (FEP)

Fuente: Elaboración propia.

Proyectos en proceso de diseño 2018-2019

Tabla N°27. Proyectos en proceso de diseño 2018-2019

Denominación	Establecimiento	Monto \$	Financiamiento
Levantamiento y catastro para dar cumplimiento a Ley de Accesibilidad Universal	Todos	\$ 2.222.222 c/u	FAEP 2018
Mantenimiento cubierta gimnasio	Liceo San Francisco de Quito	\$ 19.250.000	FAEP 2018
Conservación recinto sanitario pre básica	Liceo San Francisco de Quito	\$ 7.000.000	FAEP 2018
Conservación pinturas salas de clases	Liceo Pdte- J.M. Balmaceda Liceo Rosa Ester Alessandri R.	\$ 26.000.000 \$ 59.847.800	FAEP 2018
Reposición de puertas	Liceo Pdte- J.M. Balmaceda	\$ 59.000.000	PMU-FIE
Conservación sanitaria baños	Liceo San Francisco de Quito	\$ 59.000.000	PMU-FIE

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

El presupuesto se constituye como un elemento clave para la concreción de la planificación estratégica y la gestión municipal de educación. Durante los últimos años se ha visto un incremento en los ingresos debido al aporte por gratuidad, a la ampliación del aporte a través de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y, recientemente, por la Ley N° 20.903, de desarrollo profesional docente, además del incremento que, año tras año, ha experimentado el Fondo de Apoyo a la Educación Pública.

Coherentemente, con el aumento de ingresos los egresos también han sido mayores, buscando dar respuesta a los requerimientos de las comunidades educativas y a las indicaciones normativas de la Ley de Desarrollo Profesional Docente.

Este apartado cuenta de dos secciones: la primera dice relación con un breve análisis de la ejecución presupuestaria a septiembre del año en 2018 y su comparación con el año 2017 y, posteriormente, se da cuenta de manera sintética del presupuesto 2019 en la categoría de ingresos y egresos proyectados.

Ejecución presupuestaria 2018

El análisis de la tabla de ejecución presupuestaria para los años 2017 y 2018 se presenta considerando ingresos y egresos tiene como corte el mes de septiembre.

Respeto de los ingresos:

- La relación entre el presupuesto vigente y el percibido se mantiene constante entre el año 2017 y 2018, con un 82,6% y un 82,4%, respectivamente.
- Los ingresos vigentes al 30 de septiembre del 2018 respecto del 2017 presentan un incremento del orden de un 10,8%
- El aumento en los ingresos se explica en función del incremento de las subvenciones por concepto de reajuste, matrícula y el aumento de cursos con reconocimiento oficial, además, del incremento, cercano a un 10%, del Fondo a la Educación Pública.

Tabla N°28. Ingresos Educación 2017 -2018

Denominación	Ingresos al 30.09.2017				Ingresos al 30.09.2018			
	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Percibido. Acumulado	% Percibido	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Percibido. Acumulado	% Percibido
Transferencias Corrientes de otras Entidades Públicas	\$7.588.077.981	\$7.879.127.258	\$6.446.061.346	81.81%	\$8.570.738.829	\$8.903.871.007	\$7.338.943.924	82.4%
Otros Ingresos Corrientes	\$404.000.000	\$364.000.000	\$236.460.263	64.96%	\$317.000.000	\$317.000.000	\$130.302.618	41.1%
Saldo Inicial de Caja	\$588.166.788	\$742.988.971	\$742.988.971	100%	\$742.988.971	\$742.988.971	\$742.988.971	100%
Total	\$8.580.244.769	\$8.986.116.229	\$7.425.510.580	82.63%	\$9.630.727.800	\$9.963.859.978	\$8.212.235.513	82.4%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de los egresos:

- En la relación entre los egresos presupuestados y los egresos obligados se observa una leve disminución respecto de la ejecución entre el año 2017 y el 2018, con un 76,2% y un 73,3%, respectivamente.
- Los gastos ejecutados al 30 de septiembre del 2018 respecto del 2017 presentan un incremento del orden del 6%.

Tabla N°29. Gastos Educación 2017 -2018

Denominación	Gastos al 30.09.2017				Gastos al 30.09.2018			
	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Obligado Acumulado	% obligado	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Obligado Acumulado	% Obligado
Gastos en Personal	\$6.390.576.374	\$6.469.476.374	\$5.341.646.701	82,57%	\$8.570.738.829	\$8.903.871.007	\$7.338.943.924	82,4%
Bienes y Servicios de Consumo	\$1.634.092.476	\$1.829.241.753	\$973.584.191	53,22%	\$7.456.880.294	\$7.591.880.294	\$5.956.188.036	78,5%
Prestaciones de Seguridad Social	\$10.000.000	\$85.000.000	\$66.053.342	77,71%	\$1.405.068.588	\$1.470.068.588	\$677.173.696	46,1%
Transferencias Corrientes	\$0	\$15.000.000	\$4822.342	32,15%	\$238.368.910	\$349.501.068	\$300.106.249	85,8%
Otros Gastos Corrientes	\$5.000.000	\$30.988.094	\$28.093.999	90,66%	\$20.000.000	\$20.303.468	\$15.995.053	78,8%
Adquisición de Activos no Financieros	\$170.000.000	\$219.000.000	\$104.647.655	47,48%	\$195.000.000	\$189.106.540	\$90.086.949	47,6%
Servicio de la Deuda	\$370.575.919	\$356.297.058	\$342.898.299	96,24%	\$300.410.008	\$328.000.000	\$264.137.104	80,5%
Total	\$8.580.244.769	\$9.005.003.279	\$6.861.746.529	76,20%	\$9.630.727.800	\$9.963.859.978	\$7.306.161.193	73,3%

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto 2019

El presupuesto 2019 del DAEM se construye fundamentalmente en función de los siguientes criterios:

- Presupuesto de continuidad considerando el reajuste del sector público.
- Porcentaje promedio de asistencia a nivel comunal para el 2019, la que, al igual que el año precedente, se estima en 86,5% para el conjunto del sistema. Cabe mencionar que al mes de septiembre del año en curso el promedio es de 85,8%.
- Incremento de la Subvención Escolar Preferencial.
- Incremento por Ley N° 20.903 de Desarrollo Profesional Docente.
- Incremento por Fondo de Apoyo a la Educación Pública.

Ingresos. El presupuesto 2019 considera ingresos totales proyectados por un monto de \$10.982.712.000, y se estructura de acuerdo con las siguientes fuentes de ingresos principales:

- Subvención Fiscal Mensual, que considera la subvención Regular Mensual, el Aporte Gratuidad, los aportes de Ley N° 19.464 y Reliquidaciones de Subvención Regular. Este ítem representa un 39,1% de los ingresos presupuestados para el año 2019.
- Otras Subvenciones Fiscales, que corresponden a un 11,5% de los ingresos proyectados.
- Subvención Escolar Preferencial (SEP), subvención adicional en función del número de estudiantes prioritarios y preferentes matriculados en los establecimientos municipales de la comuna. En el presupuesto 2019 corresponde a un 12,4% de los ingresos proyectados.
- Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), que corresponde al fondo entregado desde el nivel central destinado a financiar ciertos componentes de la gestión educativa, tales como, saneamiento financiero, asistencia técnica, participación de la comunidad educativa, normalización de establecimientos, entre otros. Se proyecta que sea un 7,7% de los ingresos totales.
- Asignaciones Junji. Refiere al aporte de Junji por la administración vía transferencia de fondos de las cuatro Salas Cunas y Jardines Infantiles que gestiona el DAEM. Corresponde al 5,8% del presupuesto total.
- Proyecto de Integración Escolar (PIE). Corresponde al aporte financiero para atender los proyectos de integración escolar y acompañar a los estudiantes con necesidades educativas transitorias y permanentes que asisten a los establecimientos municipales de Independencia. Se estima que estos fondos aportaran con un 6,8% de los ingresos proyectados.
- Finalmente, hay que señalar que se estima que el conjunto de estas fuentes de financiamiento representa un 83,3% de los ingresos proyectados para el 2019.

Tabla N°30. Ingresos educación 2019

N°	Denominación	Proyección	%
1	Total Transferencias Corrientes*	\$ 10.022.723.000	91,3%
1.1	Subvención Fiscal Mensual	\$ 4.292.250.000	39,1%
1.2	Subvención Programa Integración Escolar (PIE)	\$ 743.487.000	6,8%
1.3	Subvención Escolar Preferencial, Ley N° 20.248 (SEP)	\$ 1.361.703.000	6,8%
1.4	Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP)	\$ 843.748.000	7,7%
1.5	Otras Subvenciones Fiscales**	\$ 1.265.806.000	11,5%
1.6	Aporte Fiscal para Retiro Voluntario Docentes	\$ 203.690.000	1,9%
1.7	Junji - Convenios Educación Prebásica	\$ 632.260.000	5,8%
1.8	Otras transferencias del Tesoro Público***	\$ 264.179.000	2,4%
1.9	De la Municipalidad a servicios incorporados a su gestión	\$ 415.600.000	3,8%
2	Total Otros Ingresos Corrientes	\$ 217.000.000	2,0%
2.1	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas	\$ 214.000.000	1,9%
2.2	Otros	\$ 3.000.000	0%
3	Total Saldo Inicial de Caja	\$ 742.989.000	6,8%
3.1	Saldo Inicial de Caja	\$ 742.989.000	6,8%
	Total Ingresos	\$ 10.982.712.000	100%

* Los valores fueron determinados respecto a promedio mensual 2018 con un reajuste del 3% (IPC).
 ** BRP, ATDP, Mantenimiento, Pro Retención, Bono Desempeño Asistentes, SNED, ADECO.
 *** Aguinaldos y bonos provenientes de la Subdere deben incluirse según Normativa como Otras Transferencias del Tesorero Público.

Gastos

El presupuesto de gastos para el año 2019 se proyecta \$ 10.982.712.000 y se estructura de acuerdo con las siguientes fuentes de gastos principales:

- Gastos del personal. Conformado por los gastos en remuneraciones correspondientes a personal de planta y contrata regidos por el Estatuto Docente, las remuneraciones de los asistentes de la educación bajo régimen del Código del Trabajo, y el personal que presta servicios a honorarios. El total de este ítem representa un 77,87% de los gastos proyectados para el año 2019.
- Gastos en Prestaciones de Seguridad Social, donde se proyectan principalmente los costos por concepto de indemnizaciones por retiro voluntario, que ascienden a un 2,17%.

Finalmente, si se consideran solo los ingresos correspondientes a subvenciones estatales (puntos 1.1 al 1.5, 1.7 y 1.8 de la Tabla 52), y se compara con el gasto total del personal, se observa que en este ítem se gasta el 94% de los ingresos presupuestados.

El ejercicio presupuestario 2019 finaliza con la aprobación del presupuesto municipal por parte el Concejo Municipal en el mes de diciembre y el consiguiente aporte al sector educación. Para este año se solicitó considerar \$415.600.000 millones de pesos para poder absorber los gastos que no son cubiertos por las subvenciones.

Tabla N°31. Gastos educación 2019

N°	Denominación	Proyección	%
1	Total Gastos en Personal	\$ 8.552.522.000	77,9%
1.1	Personal de Planta	\$ 2.649.446.000	24,1%
1.2	Personal a Contrata	\$ 2.870.376.000	26,1%
1.3	Otras Remuneraciones	\$ 3.032.700.000	27,6%
2	Total Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	\$ 1.521.500.000	13,9%
2.1	Alimentos y Bebidas	\$ 35.000.000	0,3%
2.2	Textiles, Vestuario y Calzado	\$ 5.000.000	0,1%
2.3	Materiales de Uso o Consumo	\$ 500.500.000	4,6%
2.4	Servicios Básicos	\$ 271.000.000	2,5%
2.5	Mantenimiento y Reparaciones	\$ 230.000.000	2,1%
2.6	Publicidad y Difusión	\$ 10.000.000	0,1%
2.7	Servicios Generales	\$ 30.000.000	0,3%
2.8	Arriendos	\$ 225.000.000	2,1%
2.9	Servicios Técnicos y Profesionales	\$ 185.000.000	1,7%
2.10	Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	\$ 30.000.000	0,3%
3	Total Gastos en Prestaciones de Seguridad Social	\$ 238.690.000	2,2%
3.1	Prestaciones Previsionales	\$ 147.685.000	1,3%
3.2	Prestaciones Sociales del Empleador	\$ 91.005.000	0,8%
4	Total Gastos en Transferencias Corrientes	\$ 20.000.000	0,2%
4.1	Al Sector Privado	\$ 20.000.000	0,2%
5	Total Otros Gastos Corrientes	\$ 20.000.000	0,2%
5.1	Devoluciones	\$ 20.000.000	0,2%
6	Total Gastos en Adquisición de Activos no Financieros	\$ 245.000.000	2,2%
6.1	Mobiliario y Otros	\$ 60.000.000	0,6%
6.2	Máquinas y Equipos	\$ 65.000.000	0,6%
6.3	Equipos Informáticos	\$ 80.000.000	0,7%
6.4	Programas Informáticos	\$ 40.000.000	0,4%
7	Total Gastos en Servicio de la Deuda	\$ 385.000.000	3,5%
7.1	Créditos de Proveedores	\$ 85.000.000	0,8%
7.2	Deuda Flotante	\$ 300.000.000	2,7%
	Total Gastos	\$ 10.982.712.000	100%

Notas

[1] Servicios locales y de nivel intermedio.

[2] Ver Anexo N° 6. Propuesta de Modelo Pedagógico. En <https://www.pademIndependencia.cl/>

[3] INE. Cifras oficiales de Censo 2002 y Censo 2017.

[4] Ver en Resultados Censo 2017 (<https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>).

[5] La Escuela de Párvulos Antu-Huilen, durante el período de construcción de la nueva infraestructura, funcionó en dependencias provisorias que tenían menor capacidad de atención, por lo que por dos o tres años debió cerrar dos cursos, los que recuperó a partir del 2016.

[6] Este establecimiento educativo, a pesar de haber absorbido la matrícula del Anexo Balmaceda, mantiene una curva de crecimiento de su matrícula con independencia de este factor.

[7] Centro de Estudios, MINEDUC. Indicadores de la Educación 2010-2016. Publicado 2018. Recuperado de: https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/INDICADORES_baja.pdf

[8] Ver Anexo N° 4, Resultados de Indicadores de Desarrollo Personal y Social. En: <https://www.pademIndependencia.cl/>

[9] Ver en <https://sep.mineduc.cl/pie/>

[10] Para caracterizar de mejor manera a los beneficiarios de los programas y entregar servicios con mayor pertinencia se cuenta con el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE), el cual se determina a partir de una encuesta aplicada a los apoderados de NT1, NT2, 1° básico y 1° medio y que permite contar con información respecto de condiciones de salud, contexto familiar, condiciones de crianza de los niños, niñas y jóvenes, entre otras. Este Índice, junto con el Registro Social de Hogares, es utilizado para determinar los niños prioritarios y preferentes de cada establecimiento.

[11] Ver Anexo N° 5. Reseña de las iniciativas comunales del Daem de Independencia. En <https://www.pademIndependencia.cl/>

[12] María Paz Fernández (2018). Mapa del estudiantado extranjero en el sistema escolar chileno (2015-2017). Documento de Trabajo n° 12. Santiago: Centro de Estudios MINEDUC.

[13] Ejemplo: Definición e implementación de estrategias de asesoría (DAEM-Establecimiento y UDP-Aula) para potenciar apoyos y asesorías.

[14] Ejemplo: Incorporación de nuevos profesionales y reorganización de equipos profesionales y administrativos pertinente a las necesidades de desarrollo de las áreas de trabajo prioritarios.

[15] Ministerio de Educación (2018). Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018. Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos. Santiago: Mineduc.

[16] Ver Anexo N° 1. Memoria del proceso participativo en sus dimensiones de preparación, diagnóstico, evaluación y planeación. En <https://www.pademIndependencia.cl/>

[17] En la matriz de planeación se distinguen acciones de continuidad, que refieren a aquellas iniciativas que están comprometidas en la planificación estratégica y que a la fecha están en diferentes niveles de implementación, y acciones nuevas, que responden a demandas del sistema educativo comunal, sistematizadas y consolidadas a partir de los talleres participativos de planeación, como ajustes que los equipos del DAEM elaboraron para dar coherencia a los compromisos estratégicos definidos para el período.

[18] Ver Ley 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.