

PLAN ANUAL DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN



**Departamento de Administración de la Educación Municipal
Independencia
Noviembre 2018**

ÍNDICE GENERAL

Palabras del alcalde	7
Presentación	9
Capítulo 1. ENFOQUES Y PERSPECTIVAS	12
1.1 Criterios generales	12
1.2 Criterios locales	13
1.3 Estrategias y dispositivos para la mejora educativa local	15
1.4 Modelo pedagógico local	16
1.4.1 Acompañamiento y duplas	18
1.4.2 Trabajo en red y colaboración (coordinaciones)	19
Capítulo 2. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA EN LA FORMULACIÓN DEL PADEM	21
2.1 Diseño del proceso de actualización	21
2.2 Innovaciones del proceso	24
2.3 Instancias participativas	24
2.4 Difusión y comunicación del proceso	25
Capítulo 3. DIAGNÓSTICO COMUNAL	26
3.1 Indicadores demográficos	27
3.2 Indicadores socioeconómicos	29
3.3 Resultados educativos institucionales	30
3.3.1 Matrícula por dependencia de establecimientos	30
3.3.2 Asistencia promedio	33
3.3.3 Aprobación, repitencia y retiros en establecimientos municipales de la comuna	34
3.4 Resultados de aprendizajes	36
3.4.1 SIMCE: Resultados por asignatura	36
3.4.2 Nivel de logro de los estándares de aprendizaje	40
3.4.3 Indicadores de Desarrollo Personal y Social	44
3.5 Cobertura programas ministeriales	46
3.5.1 Estudiantes prioritarios y preferentes	46
3.5.2 Programa de Integración Escolar (PIE)	47

3.5.3 Programas de Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)	48
3.5.4 Iniciativas comunales	51
3.6 Conclusiones	52
Capítulo 4. EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2018	54
4.1 Perspectiva de la evaluación	54
4.2 Criterios de evaluación	55
4.3 Modalidades de evaluación	57
4.3.1 Acciones del Plan 2018	57
4.3.2 Evaluación de la calidad de los servicios de educación y gestión del DAEM	58
4.4 Nivel de avance y cumplimiento del PADEM	58
Área de Trabajo Nº 1: Gestión y Desarrollo Institucional	60
Área de Trabajo Nº 2: Gestión Pedagógica y Curricular	63
Área de Trabajo Nº 3: Gestión de la Participación y Convivencia Escolar	65
Área de Trabajo Nº 4: Gestión de Recursos	69
4.5 Evaluación de calidad de los servicios de educación y gestión del DAEM	72
4.6 Fortalezas y espacios de mejora según Dimensión	74
4.7 Análisis integrado. Conclusiones del proceso de evaluación PADEM	76
Capítulo 5. PLAN DE ACCIÓN 2019	78
5.1 Marco Estratégico	78
Visión	78
Misión	79
Principios	79
Objetivos Estratégicos	80
Áreas de Trabajo	80
Objetivos Específicos y Acciones	81
5.2 Matriz de Planeación 2019	81
5.2.1 Área de trabajo: Gestión y desarrollo institucional	84
5.2.2 Área de trabajo: Gestión pedagógica y curricular	86
5.2.3 Área de trabajo: Gestión de la participación y de la convivencia escolar	88
5.2.4 Área de trabajo: Gestión de recursos	91
5.3 Seguimiento y monitoreo	92
5.3.1 Monitoreo de las acciones	93

5.3.2 Seguimiento de las acciones	94
Capítulo 6. ESTRUCTURAS Y SOPORTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL: DOTACIÓN, INFRAESTRUCTURA, PRESUPUESTO.	99
6.1 Dotación	99
6.1.1 Criterios para la dotación	99
6.1.2 Subvención Ordinaria	106
6.1.3 Subvención Escolar Preferencial	110
6.1.4 Subvención Programa de Integración Escolar (PIE)	113
6.1.5 Dotación de jardines infantiles Junji (VTF)	116
6.1.6 Concurso de horas de titularidad docente	119
6.1.7 Planes de incentivo al retiro	119
6.1.8 Supresión de horas docentes	120
6.1.9 Otras consideraciones relativas a la dotación	123
6.2 Infraestructura	123
6.2.1 Proyectos ejecutados 2017-2018	124
6.2.2 Proyectos presentados (con observaciones para su aprobación)	125
6.2.3 Proyectos elegibles a la espera de financiamiento 2018-2019	125
6.2.4 Proyectos en proceso de licitación 2018-2019 y adjudicados	125
6.2.5 Proyectos en proceso de diseño 2018-2019	126
6.2.7 Mantención de los recintos educativos	127
6.2.7 Criterios de control normativo de Junji en infraestructura	127
6.3 Presupuesto	128
6.3.1 Ejecución presupuestaria	128
6.3.2 Presupuesto 2019	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Capacidad, matrícula y porcentaje estudiantes extranjeros por establecimientos, 2014-2018	32
Tabla 2. Capacidad, matrícula y matrícula migrante de los Jardines Infantiles y Salas Cuna VTF, 2014-2018	32
Tabla 3. Porcentaje promedio de asistencia por establecimientos, 2016-2017	33
Tabla 4. Asistencia promedio Establecimientos VTF, 2014-2017	33
Tabla 5. Resultados SIMCE Unidades Educativas de Independencia, por asignatura y año. 4º básico	37
Tabla 6. Resultados SIMCE Unidades Educativas Independencia, por asignatura y año. 6º básico	37
Tabla 7. Resultados SIMCE Unidades Educativas Independencia, por asignatura y año. 8º básico	38
Tabla 8. Resultados SIMCE Unidades Educativas Independencia, por asignatura y año. 2º medio	39
Tabla 9. Niveles de aprendizaje 4º básico, 2017	40
Tabla 10. Niveles de aprendizaje 2º medio. 2017	41
Tabla 11. Evolución estudiantes prioritarios por establecimiento, 2014-2017	46
Tabla 12. Alumnos preferentes por establecimiento, 2016-2017	47
Tabla 13. Cantidad de estudiantes PIE, a nivel comunal y por establecimiento, 2015-2018	48
Tabla 14. IVE Unidades Educativas de Independencia, 2017-2018	49
Tabla 15. Número de Beneficiarios Becas de Alimentación	49
Tabla 16. Número de estudiantes atendidos por el Programa Servicios Médicos 2016-2018	50
Tabla 17. Número de estudiantes beneficiarios de MCPA y YEMPC	50
Tabla 18. Participantes Escuela de Verano 2016-2018	51
Tabla 19. Participantes Escuela de Invierno 2016-2018	51
Tabla 20. Nivel de Implementación escala Mineduc	56
Tabla 21. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de Trabajo N° 1. Gestión y Desarrollo Institucional	61
Tabla 22. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de trabajo No. 2 Gestión Pedagógica y Curricular	64
Tabla 23. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de trabajo No. 3 Gestión de la Participación y convivencia Escolar	67
Tabla 24. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de trabajo No. 4 Gestión de Recursos	70
Tabla 25. Dimensiones del marco para la gestión y liderazgo educativo local	72
Tabla 26Tabla 27. Área de trabajo Gestión y desarrollo institucional. Detalle de acciones.	84
Tabla 27. Área de trabajo Gestión pedagógica y curricular. Detalle de acciones.	87
Tabla 28. Área de trabajo Gestión de la participación y de la convivencia escolar. Detalle de acciones.	89

<i>Tabla 29. Área de trabajo Gestión de recursos. Detalle de acciones.</i>	91
<i>Tabla 30. Matriz de monitoreo y seguimiento planificación 2019</i>	95
<i>Tabla 31. Estructura de curso por establecimiento y nivel educativo 2018</i>	102
<i>Tabla 32 Estructura de curso por establecimiento y nivel educativo 2019</i>	103
<i>Tabla 33. Distribución de horas plan de estudio por nivel educativo y cursos con JEC 2018 - 2019</i>	104
<i>Tabla 34. Distribución de horas plan de estudio por nivel educativo y cursos sin JEC 2018-2019</i>	104
<i>Tabla 35. Distribución de horas plan de estudio educación de adultos 2018 – 2019 (Liceo Gabriela Mistral)</i>	105
<i>Tabla 36. Relación carga horaria plan de estudio y horas cronológicas de contrato docente año 2019</i>	106
<i>Tabla 37. Dotación docente con cargo a subvención ordinaria años 2018 y 2019</i>	107
<i>Tabla 38. Dotación directiva con cargo a subvención ordinaria 2018 y 2019</i>	109
<i>Tabla 39. Dotación de asistentes de la educación 2018 por cargo y establecimiento</i>	109
<i>Tabla 40. Dotación de asistentes de la educación 2019 por cargo y establecimiento (subvención ordinaria)</i>	110
<i>Tabla 41. Dotación docente 2018 y proyección 2019 con cargo a la Subvención Escolar Preferencial</i>	111
<i>Tabla 42. Dotación de asistentes de la educación y profesionales 2019 por subvención escolar preferencial</i>	112
<i>Tabla 43 Estándar de horas docentes y de asistentes de la educación requeridas para la implementación del PIE</i>	114
<i>Tabla 44. Dotación docente y asistente de la educación Programa de Integración Escolar (PIE) 2019)</i>	115
<i>Tabla 45. Coeficientes técnicos según normativas Superintendencia Educación y Manual VTF Junji</i>	116
<i>Tabla 46. Estándares de dotación salas cuna y jardines infantiles VTF Junji</i>	117
<i>Tabla 47. Dotación salas cuna y jardines infantiles VTF Junji 2018-2019</i>	118
<i>Tabla 48. Supresión de Horas Docentes 2019</i>	122
<i>Tabla 49. Ingresos Educación 2017 -2018</i>	129
<i>Tabla 50. Gastos educación 2017 -2018</i>	129
<i>Tabla 51. Ingresos educación 2019</i>	131
<i>Tabla 52. Gastos educación 2019</i>	132

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 alcaldicia 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.

De esta manera, nuestras escuelas y liceos se constituyen como espacios educativos que forman ciudadanas y ciudadanos comprometidos y críticos, aportando a una mayor cohesión social, lo que garantiza, promueve y hace efectiva la justicia social para nuestras generaciones futuras.

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. Con la misma convicción, promovemos que cada unidad educativa alcance estándares de calidad renovando su compromiso con una acción pedagógica solidaria, que alimente el camino para que nuestras y nuestros estudiantes puedan vivir más plenamente sus proyectos de vida, siendo actores centrales en los procesos de transformación social.

Continuaremos profundizando la construcción participativa de una educación cuya identidad cultural esté marcada por la amabilidad y el cuidado entre las personas, los grupos y el medioambiente. Asimismo, incorporamos con mayor decisión la visión del territorio en la gestión y los procesos educativos, incorporando las diferencias, cooperando y colaborando en los desafíos que la complejidad del contexto de nuestra comuna va trazando.

Proyectamos 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.

Independencia está enfrentando un singular proceso de transformación que se refleja en lo cultural, en el surgimiento de distintos liderazgos ciudadanos, en una nueva etapa de

involucramiento integral de la comunidad en la toma de decisiones, todo lo cual me permite sostener que, a pasos agigantados, hemos crecido como garantes de derechos de nuestras niñas, niños, jóvenes, y de sus familias, haciendo de esta comuna hoy, un mejor lugar para vivir y aprender.

Gonzalo Durán Baronti

Alcalde de Independencia

Presentación

El presente documento delinea la operación del Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) de Independencia y, a su vez, traza las líneas estratégicas que sirven para orientar la acción de los estamentos educativos bajo su administración, en concordancia con las definiciones del Pladeco 2015-2020, las orientaciones ministeriales actuales y el horizonte de la nueva educación pública.

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.

La formulación del PADEM trae consigo desafíos de distinto orden, tanto a nivel estratégico como operativo. Respecto al primer nivel, se requiere un esfuerzo particular para conciliar y articular las diferentes miradas de instancias, actores y estamentos que intervienen en el proceso educativo comunal, para diseñar una propuesta de modelo pedagógico que procure mayor efectividad y eficiencia de los recursos a favor de las condiciones para el aprendizaje de los y las estudiantes, y que también sirva de referente a los distintos actores institucionales para tomar decisiones y gestionar sus propias rutas de mejoramiento.

En el nivel operativo, otro reto del PADEM es promover una comprensión normativa suficiente, que posibilite para los actores del contexto educativo comunal la generación de estrategias para el mejoramiento de las políticas de gestión de la información, de los recursos humanos y de un presupuesto que responda a los retos planteados. En esta vía, el desafío del PADEM es controlar y optimizar los actuales recursos financieros, humanos y físicos y, a su vez, ser una puerta que abra y genere alternativas para avanzar hacia nuestro marco estratégico, evitando el desgaste y la sobrecarga de los recursos.

Es importante tener presente que los desafíos descritos tienen lugar en un contexto social, económico y cultural específico, lo cual, desde una comprensión sistémica, implica que este, necesariamente, impacta al sistema educativo. En el caso particular de la comuna, el gran dinamismo que ha tenido el contexto territorial en los últimos años ha generado diversas tensiones en el sistema educativo, las que requieren ser abordadas de manera compleja, incorporando una lógica territorial. El Plan Anual Educativo que presentamos plantea una mirada multiactor —sosteniendo/afirmando el valor de lo participativo—, considera los

contextos educativos de la comuna desde el enfoque sistémico y busca facilitar todos los espacios posibles de vinculación de y entre los actores en la toma de decisiones respecto a la evolución e implementación de este plan.

El siguiente PADEM se estructura en seis títulos, respondiendo tanto a los requerimientos legales de este instrumento como a la necesidad de contar con un documento que sea comprensible, y cuya utilidad sea permitir a los actores del sistema coordinar y alinear sus acciones.

El primer título, **Enfoques y Perspectivas**, procura la articulación con los instrumentos de planificación comunal y con las políticas nacionales, identificando los principales puntos de convergencia con ellos. Se describen también en esta sección los enfoques desde los que miramos y profundizamos en educación pública: el enfoque participativo; la visión de la educación pública como derecho; y la promoción de una educación inclusiva y de calidad.

El capítulo dos aborda la **Metodología**, dando cuenta del proceso mediante el cual se desarrolló la actualización del PADEM 2019-2020. En él se aborda el diseño metodológico que da estructura al presente plan con enfoque participativo; se identifican elementos y acciones innovadoras que se integraron al proceso; se describen las instancias participativas de actualización del PADEM; y, finalmente, se presentan aspectos clave que marcaron la difusión y la comunicación de este proceso.

El **Diagnóstico** consignado en el tercer apartado presenta de manera sintética la realidad del territorio comunal de Independencia, en términos de población y de los fenómenos que en la actualidad enfrenta, por un lado, y describe el contexto actual educativo, su composición y desafíos, por otro.

Un cuarto título, **Evaluación PADEM**, presenta los resultados de la evaluación del PADEM 2017-2018, permitiendo identificar las acciones que han sido alcanzadas, cuáles requieren ser mejoradas y qué otros esfuerzos son necesarios integrar, considerando las dimensiones de cumplimiento de lo comprometido y la calidad de lo realizado.

El siguiente título corresponde al **Marco Estratégico y de Planificación**, presentando el horizonte estratégico del PADEM y el aterrizaje de este en acciones específicas. En esta oportunidad se considera una estructura que muestra los diferentes niveles de incidencia del PADEM, identificando las acciones relacionadas con el entorno comunal, con el sistema educativo y, directamente, con los establecimientos. De igual forma, este capítulo aborda los elementos de **soporte** para el desarrollo de la planificación estratégica, a saber: la dotación de los recursos humanos, la infraestructura y el presupuesto.

Finalmente, el capítulo **Monitoreo y Seguimiento** desarrolla una propuesta de modelo para el seguimiento y la evaluación del PADEM, pues se considera fundamental integrar en el quehacer institucional estas prácticas reflexivas que permitan acompañar los procesos de planificación futura en una línea de observación, evaluación y mejora permanente.

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.

Claudia Carrillo Figueroa

Jefa Daem Independencia

Captítulo 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.

1.1 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 sostenedor¹ en la implementación y contextualización territorial e institucional de las políticas educativas nacionales. Ello supone:

- Definir “lo local” como espacio de actuación y cambio, que tiene expresión comunal y barrial.
- Relevar su rol de gestor educativo, con capacidades para adaptar y contextualizar la política educativa y la propia gestión en función de ella.
- Disponer de capacidades de diálogo multiactor, reconociendo las particularidades y dinámicas de las distintas unidades educativas comunales.
- Una 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. Aunque, en estricto rigor, los municipios no formulan políticas públicas, la acción pública en el nivel local —a través del municipio y del DAEM en particular— se constituye por orientaciones que tienen dicho carácter, toda vez que su accionar involucra la participación del conjunto de actores del sistema educativo, expresada en los focos de la gestión, orientados a resolver problemas desde una mirada particular.
- **Gestión administrativa y financiera:** incorpora todas aquellas funciones y actividades que permiten la operación del sistema educativo en todos sus niveles, asegurando el foco en lo pedagógico y poniendo todos los demás elementos y componentes al servicio de ello.

¹ Servicios locales y de nivel intermedio.

- **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 de niñas, niños y jóvenes y de la calidad educativa, desarrollando capacidades para la definición y ejecución del PEI, para la definición e implementación de un modelo pedagógico y para el desarrollo profesional docente.

1.2 Criterios locales

El marco de comprensión del presente instrumento de planificación también considera, obviamente, 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. En coherencia con lo anterior, la inclusión resulta ser otro eje fundamental de orientación de la política pública en el ámbito educativo.
- **Horizonte de planificación.** El PADEM, por definición, corresponde a un instrumento de planificación de carácter anual, dado que en su origen se entendía que el nivel intermedio o sostenedor municipal solo tenía funciones de administración del sistema escolar (Ley nº 18.695, art. 4º y art. 23). 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.
- El PADEM de Independencia define un horizonte estratégico (en un marco de cuatro años) que se expresa en los objetivos estratégicos del plan; asimismo, establece una perspectiva operativa anual, que permite dar un mayor impulso a las acciones y superar la dificultad técnica con este periodo, que, por disposición normativa, implica evaluar y diseñar en y para un periodo donde apenas se ha desarrollado el 50% del tiempo de implementación.
- **Principios orientadores de la gestión municipal.** La acción del DAEM también busca concretar las orientaciones y aspiraciones que instala el proyecto político municipal y sus focos de gestión, por lo que el PADEM también considera orientaciones de gestión del ámbito municipal; de las definiciones de los instrumentos de gestión local sectoriales (PLADECO y otros); 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. Esto implica, por un lado, que todos los niveles de una organización vivan y tengan procesos de cambios de estructura o de procedimientos cada vez más coherentes con los elementos de la política local, y, por otro lado, implica tener capacidad de reconocer e impulsar

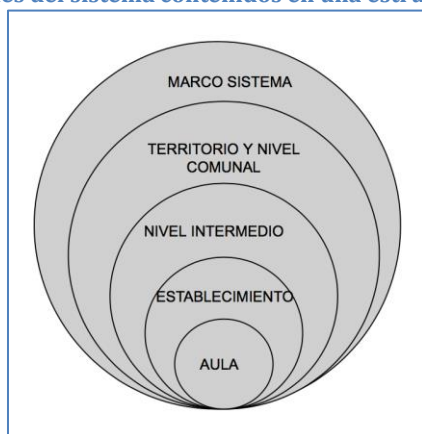
aquellos atributos del sistema (procesos, resultados, condiciones, contextos) que agregan valor al proceso de mejora.

- **Sistémico y estratégico.** El sistema educativo es reconocido como un sistema complejo, es decir, como un conjunto de subsistemas y variables conectados entre sí, con múltiples actores intervinientes (perspectivas, necesidades y demandas) y que opera en múltiples niveles (desde el aula hasta hablar de política educativa). Esta complejidad es posible de atender con perspectiva de efectividad en la medida que, primero, se logra articular cada uno de los elementos constitutivos del sistema, y, segundo, si en este conjunto es posible identificar y actuar sobre aquellos elementos que tienen un mayor impacto dada su relación causal en el conjunto y en relación con los propósitos definidos por el sistema local (lo estratégico).

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 permiten alcanzar más y mejores resultados educativos. La articulación se asegura por el flujo de información y el entendimiento entre actores de aula, los soportes, el establecimiento, el nivel intermedio, el municipio, las redes externas y la articulación con las distintas instancias del sistema educativo público (Mineduc, Agencia de Calidad, Superintendencia, entre otras).
- **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 educacionales, para el propio sostenedor o nivel intermedio (DAEM) y que también informe y oriente los focos de trabajo a otros niveles involucrados en la gestión educativa. Con esta información, cada actor podrá tomar decisiones según su nivel de responsabilidad en el sistema e incorporarla en sus propios instrumentos de gestión.

Figura 1. Niveles del sistema contenidos en una estructura ecológica



Fuente: Elaboración propia.

- **Un sistema educativo en transición.** Con la promulgación de la Ley n° 21.040, que Crea el Sistema de Educación Pública, los sistemas educativos locales municipales se enfrentan al desafío del traspaso hacia los futuros Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). A Independencia le corresponderá integrarse con las comunas de Recoleta y Huechuraba (Norma General n° 73, art. 12, publicada el 2 de octubre del 2018).
- **La innovación como estrategia de mejora global.** Los desafíos educativos, tanto en el ámbito de la gestión como en lo propiamente educativo, requieren de la exploración de nuevas respuestas y, en este sentido, la innovación como estrategia general debe fomentar la generación de opciones contextualizadas y construidas colectivamente desde lo local. La innovación es el principio que debe dirigir la toma de decisiones de la gestión, el diseño de procesos (como, por ejemplo, el de construcción participativa PADEM) y, por cierto, las labores pedagógicas y la gestión educativa en los establecimiento y aulas.

1.3 Estrategias y dispositivos para la mejora educativa local

Para la implementación de las orientaciones y referentes del PADEM Independencia operan un conjunto de estrategias de gestión educativa comunal, que son la puesta en práctica de los principios y enfoques ético-normativos y teórico-conceptuales del DAEM y que constituyen la base sobre la que se desarrolla el diseño, ejecución, evaluación, seguimiento y socialización del trabajo. 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.

Finalmente, queremos señalar que las estrategias clave se consideran parte de un marco o modelo pedagógico local —aún en construcción— de acompañamiento a las unidades educativas de Independencia, donde se releva el trabajo en red, las prácticas colaborativas y el hacer junto a otros, en un marco de fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de los actores con que se trabaja.

1.4 Modelo pedagógico local

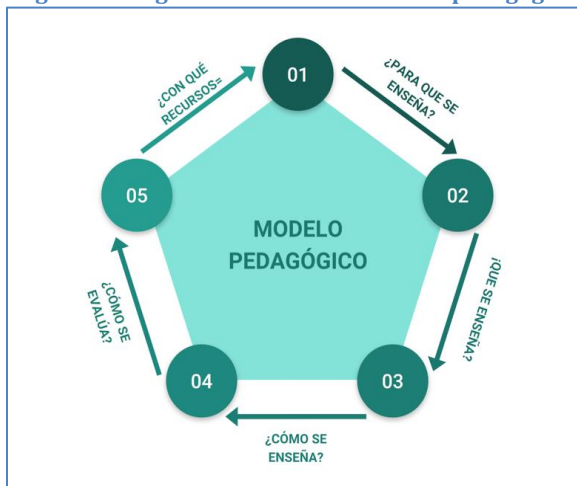
El modelo pedagógico² constituye uno de los aspectos clave de nuestra planificación estratégica. En torno a él hemos avanzado progresiva y participativamente, y sus elementos centrales constituyen hoy un propósito y son el pilar de la gestión educativa local en Independencia. La acción educativa efectiva 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.

Desde estas primeras reflexiones y focos de trabajo se ha tensionado la gestión de aula por parte de los docentes, la gestión y prácticas directivas en relación con el currículum y el aprendizaje, las que se han facilitado dado los crecientes espacios de participación de los actores educativos —principalmente, docentes y directivos— y, por otro lado, el impacto de programas de formación de mayor alcance que permiten una comprensión compartida de temáticas y prácticas.

Figura 2. Preguntas clave de un modelo pedagógico



Fuente: Elaboración propia.

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

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

- a. El modelo suscribe como enfoque principal a la perspectiva socio-constructivista.
- b. Debe ser producto de una co-construcción participativa junto a directivos, docentes y equipo técnico DAEM.
- c. Debe considerar modos de observación de las interacciones pedagógicas que sean coherentes con los enfoques del PADEM y que incorporen 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**, entendido como “el proceso de interacción sociocomunicativa con intencionalidad pedagógica, contextualizado y dinámico, que se construye a partir de la experiencia de los estudiantes y les entrega herramientas para la vida”.³
- El **currículum**, concebido como “una selección cultural que organiza y orienta el quehacer formativo de la escuela, de carácter flexible (...) que considera el desarrollo de actitudes y habilidades”.⁴
- El **propósito del aprendizaje**, orientado a la formación de ciudadanos y ciudadanas con capacidad de pensar críticamente y oportunidades de desarrollo de acuerdo con sus intereses y capacidades, con autonomía respecto de su proceso de aprendizaje.
- La **evaluación**, como un proceso que involucra de manera activa a los estudiantes y docentes y cuya finalidad es entregar información para el proceso de mejora de los aprendizajes.

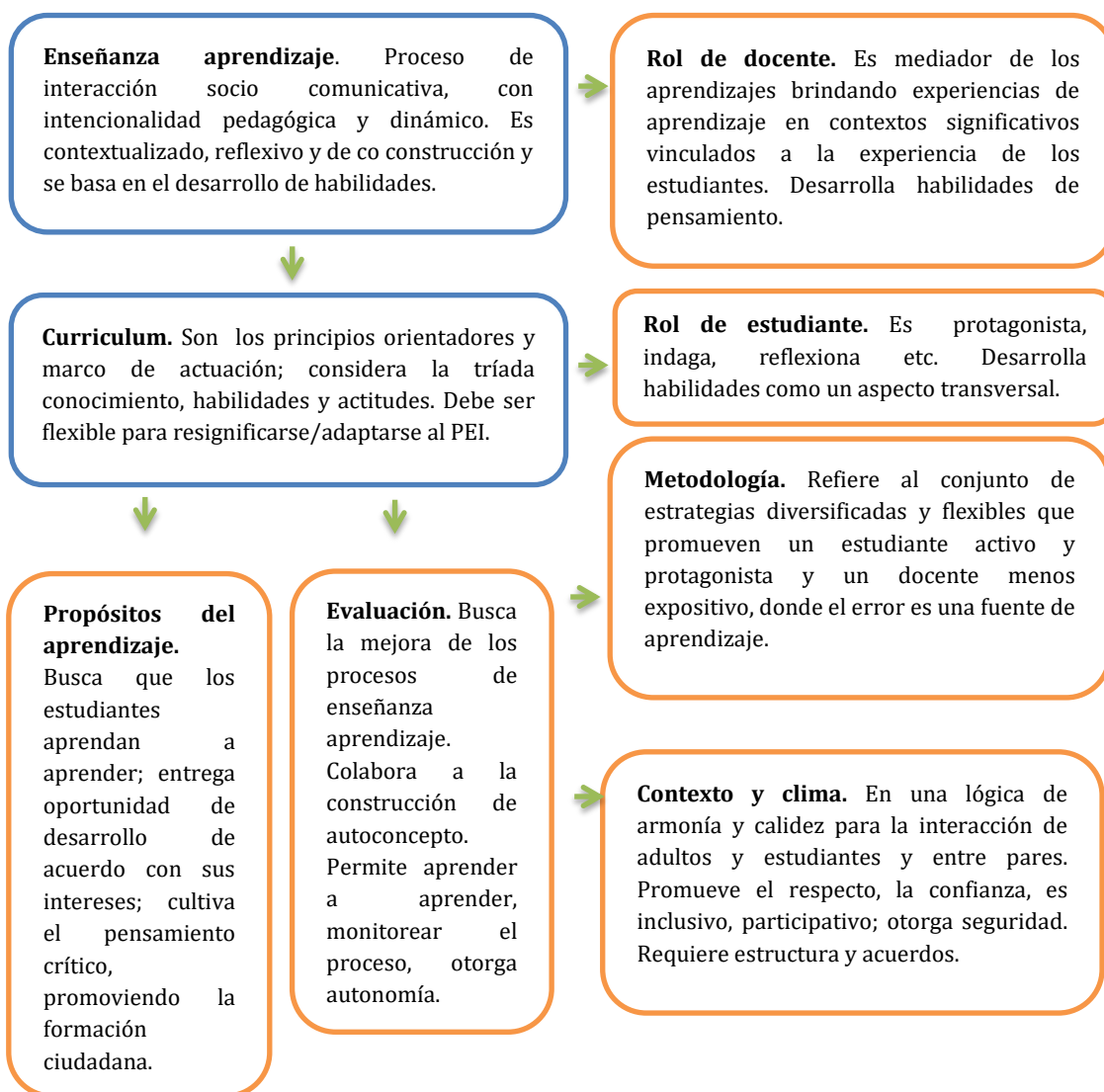
Desde la opción socio-constructivista, entonces, se entiende que:

- Las opciones pedagógicas del sistema local tienen que poner al estudiante y sus aprendizajes al centro del proceso, haciéndolo protagonista. Esto implica que es el estudiante quien indaga, reflexiona, colabora y desarrolla competencias cognitivas y sociales, por lo que las metodologías deben ser coherentes con ese protagonismo.
- 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, por lo que deben ser diversas y flexibles, asegurando, además, contextos seguros y climas que permitan una mayor participación en el aula, en la perspectiva del diseño universal de aprendizajes.

3 Ver PADEM Independencia 2017-2018.

4 Ver PADEM Independencia 2017-2018.

Figura 3. Orientaciones para el modelo pedagógico comunal



Fuente: Elaborado por Coordinación Pedagógica Comunal, 2017.

Es importante mencionar que, en los establecimientos, la Unidad de Desarrollo Pedagógico (UDP) es una instancia que busca fortalecer al Equipo de Gestión (EGE) de las unidades educativas y poner el acento en lo formativo, incorporando a otros profesionales a la gestión pedagógica institucional, de manera que puedan ampliar perspectivas y fortalecer las capacidades internas. A la UDP se espera que se incorporen: encargados PIE, de convivencia, encargados de ciclo o asignatura, entre otros.

1.4.1 Acompañamiento y duplas

Un asunto primordial para nuestro DAEM es avanzar hacia el desarrollo de capacidades en el contexto educativo de Independencia y, en particular, en el trabajo con los líderes de cada

unidad educativa, quienes tienen por misión, a su vez, el desarrollo de capacidades al interior del establecimiento.

El apoyo técnico-pedagógico es una estrategia de asesoría que puede adoptar distintas características, en un continuo que va desde concepciones más directivas y procedimentales, en un extremo, hasta otras que buscan el desarrollo de habilidades a partir de la consideración profesional de los equipos y desde una relación más horizontal entre niveles. A estas últimas formas se les denomina “acompañamiento” y corresponde a la opción del DAEM de Independencia para su enfoque de trabajo con las unidades educativas.

Este acompañamiento del DAEM a las unidades educativas involucra la concurrencia de dos profesionales de la Coordinación Pedagógica, quienes orientan y asesoran a los equipos directivos de cada unidad en relación con los requerimientos propios y del sistema que permitan el desarrollo progresivo de capacidades para la mejora de los aprendizajes de todos los actores.

Considerando este rol de las duplas de acompañamiento, algunas de sus funciones y tareas son:

- Apoyar la definición de prioridades de trabajo en las unidades educativas.
- Acompañar el establecimiento y ajuste de las metas del establecimiento.
- Favorecer una distribución eficiente de responsabilidades y tareas al interior de la Unidad Educativa.
- Incorporar los diversos procesos, programas y proyectos en ejecución, a los planes de trabajo.
- Apoyar la articulación de la gestión institucional en coherencia con los sellos educativos declarados.
- Facilitar la estructuración de los procesos de monitoreo y seguimiento de las acciones plasmadas en sus herramientas de gestión.
- Promover la atención y foco del trabajo junto a las unidades educativas en torno al PME y PLADECO.

1.4.2 Trabajo en red y colaboración (coordinaciones)

Otro dispositivo relevante en el diseño del PADEM Independencia 2018-2019 es la utilización de una estructura de red en el sistema comunal como modalidad de acompañamiento y, en particular, para aquellas iniciativas que requieren la articulación de niveles y entre las comunidades educativas.

Se trata de una red centralizada, con coordinadores comunales que lideran las redes y encargados de cada unidad educativa, quienes concurren a reuniones mensuales para coordinar acciones y profundizar temáticas de su ámbito de acción. Se busca que estos espacios tengan también un componente de formación en ejercicio.

Destacan en esta lógica de trabajo con funcionamiento regular las redes que refieren al trabajo con directores y directoras que ponen en el foco de la gestión institucional a la labor de las jefaturas de unidad técnica pedagógica que abordan la gestión curricular, a la convivencia escolar y al programa de integración escolar que colabora con el fortalecimiento de prácticas con enfoque de derechos, entre otras.

El desafío es que esta coordinación pueda evolucionar y avanzar hacia un esquema de mayor autonomía, donde este espacio no solo sea utilizado como fuente de información, sino que además se logren dar verdaderas dinámicas generativas de trabajo en red.

Los dispositivos descritos anteriormente —acompañamiento en duplas y grupos de coordinación— son parte de la estrategia de apoyo técnico-pedagógico del DAEM Independencia y buscan instalar una modalidad de relacionamiento del DAEM con las unidades educativas que permita poner en diálogo, articular y operativizar las particulares necesidades y sellos de los establecimientos con las políticas, orientaciones y enfoques comunales y las políticas públicas nacionales.

Capítulo 2. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA EN LA FORMULACIÓN DEL PADEM

El presente capítulo da cuenta del proceso metodológico desarrollado para la actualización del PADEM 2019-2020. En primer lugar, se describe el diseño que da estructura al presente plan; luego, se refieren aquellos elementos y acciones innovadoras que se integraron al proceso —tales como las instancias participativas de actualización— y, finalmente, se explica la incorporación de dispositivos vinculados a la difusión y la comunicación del proceso.

La centralidad que hemos otorgado a la participación como modo de relacionamiento en el sistema educativo local, significaba implementar para este proceso de construcción del PADEM modalidades de trabajo que posibilitaran un diálogo horizontal entre los actores del sistema, concretando espacios de conversación para la expresión de la inteligencia colectiva y la toma de decisiones, así como reconociendo y relevando las dinámicas y necesidades del territorio.

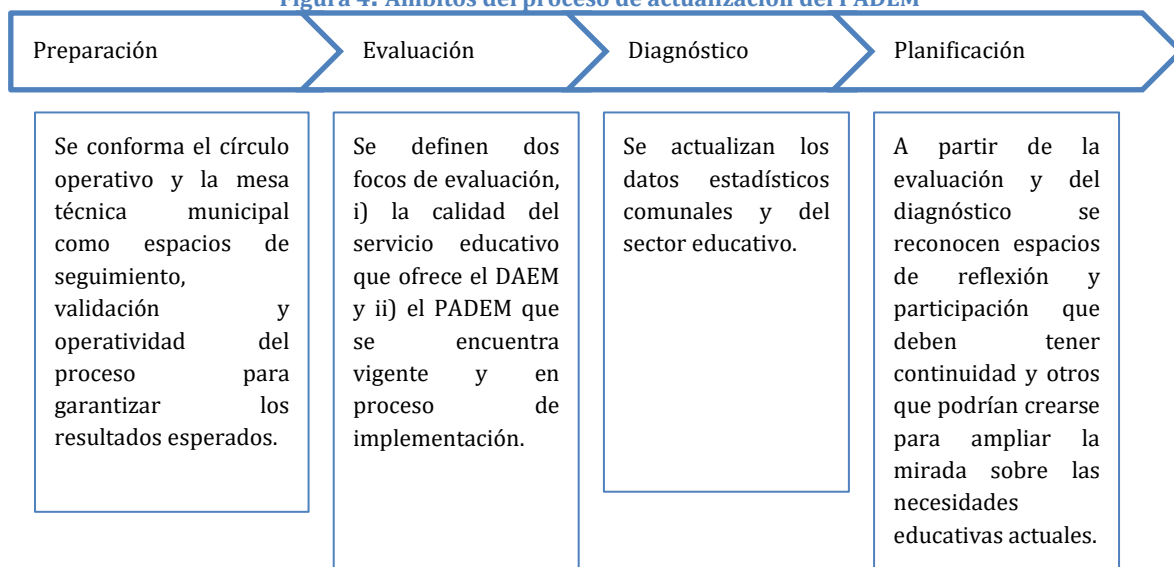
Para esto, se implementaron prácticas y principios del “Arte de Liderar Participativamente”,⁵ modelo que plantea que para impulsar procesos de cambio social en las organizaciones o comunidades se debe ejercer un liderazgo que promueva la confianza y la participación de los actores en las transformaciones. Así, los ámbitos definidos para el despliegue de la planeación se sucedieron de forma simultánea y recursiva, lo que permitió acoger la alta complejidad institucional y la diversidad de realidades de las unidades educativas. Esta decisión se orienta al desarrollo progresivo de capacidades institucionales de participación que favorezcan el empoderamiento y la colaboración en la toma de decisiones.

2.1 Diseño del proceso de actualización

El proceso de actualización del PADEM 2019-2020 de Independencia se desarrolló avanzando de forma simultánea en cuatro ámbitos:

⁵ El Art of Hosting, en español el Arte de Liderar Participativamente, es un enfoque de liderazgo que escala desde lo personal a lo sistémico mediante la práctica personal, el diálogo, la facilitación y la co-creación de la innovación para hacer frente a desafíos complejos.

Figura 4. Ámbitos del proceso de actualización del PADEM



Fuente: Elaboración propia.

Preparación. Tuvo como propósito la generación de 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:

- El círculo operativo: conformado por un equipo núcleo del DAEM, encargado del soporte operativo y técnico del proceso para que cada fase se realizara con éxito, garantizando los resultados esperados.
- La mesa técnica: donde se procuró la representación de todos los actores del sistema educativo y que tuvo como tarea la retroalimentación del diseño, el despliegue del proceso y la validación de los hallazgos surgidos en las distintas instancias colectivas y en las entrevistas individuales.⁶

Evaluación. Se asume la necesidad de avanzar hacia la construcción de un modelo de evaluación y seguimiento que facilite una valoración periódica tanto del PADEM como de su gestión, con el propósito de medir el avance y logro de los objetivos bianuales. Para esto se decide evaluar dos aspectos:

- Los **avances alcanzados en la planificación del PADEM vigente**, para lo que se desarrollaron i) entrevistas grupales e individuales a actores clave del sistema educativo, ii) un taller de evaluación con los directores y UTP de las unidades

⁶ Los actores que fueron convocados y participaron de la mesa técnica se encuentran referidos en el Anexo N° 1. Memoria Explicativa del Proceso Participativo (pág. 4).

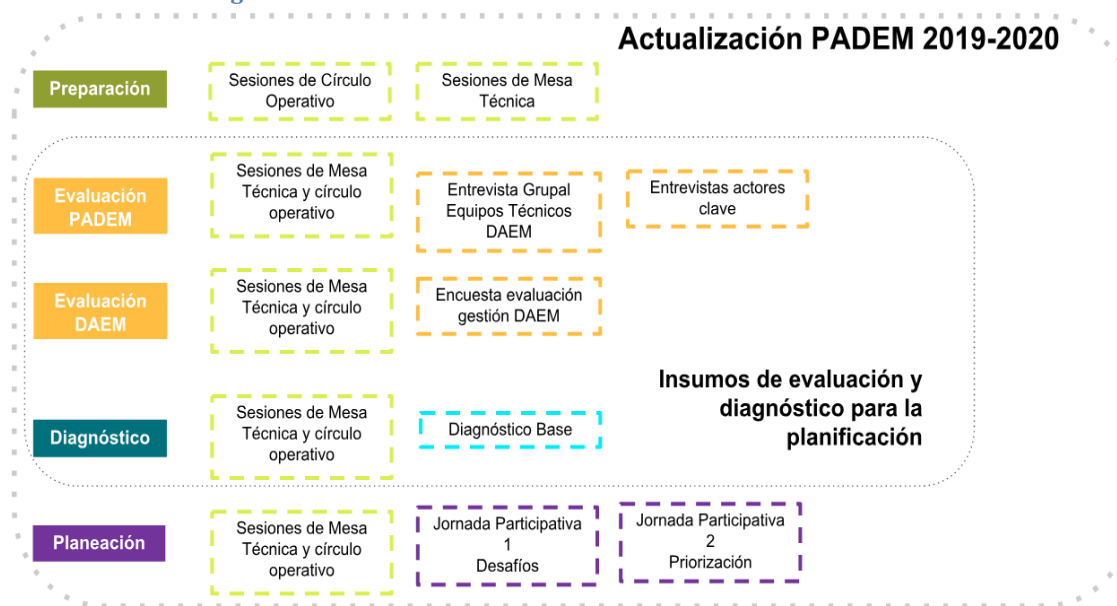
educativas e integrantes del equipo técnico del DAEM; iii) espacios de reflexión y retroalimentación con la mesa técnica, y iv) sesiones de trabajo con el círculo operativo.

- De forma inédita en el municipio, se evaluó con una encuesta de percepción **la calidad de la gestión del DAEM en su rol de líder intermedio**, tomando como referencia las dimensiones del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local.⁷

Diagnóstico. Este ámbito del proceso de construcción del PADEM se abocó tanto a la actualización de los principales datos estadísticos del territorio —que otorgan contexto y colaboran a la comprensión del sistema educativo local— como al levantamiento de opiniones y percepciones recogidas en la evaluación. Esto permitió levantar un panorama del estado actual de la educación comunal con información cuantitativa y cualitativa, dando cuenta así de sus fortalezas y debilidades y nutriendo, por ende, la planificación.

Planificación. Este ámbito se desplegó a través de la implementación de dos espacios participativos, para los que se contó con los insumos de los espacios participativos, las encuestas y entrevistas realizadas, y la planificación del PADEM actual. La primera jornada se orientó a identificar desafíos y acciones relevantes del entorno educativo actual, mientras que la segunda, a la priorización de acciones que serán parte del nuevo PADEM 2019-2020.

Figura 5. Proceso de actualización PADEM 2019-2020



Fuente: Elaboración propia.

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

En el Anexo N° 1, referido a la memoria explicativa del proceso participativo, se detallan los resultados de las acciones en cada ámbito.

2.2 Innovaciones del proceso

El diseño del proceso de actualización del PADEM 2019-2020 consideró la incorporación de innovaciones orientadas a profundizar la participación de los actores del sistema educativo. Para ello se implementaron metodologías de facilitación asociadas al marco global del arte de liderar participativamente y al diseño centrado en lo humano —desarrollado por la firma IDEO (www.ideo.com)—, las cuales promueven el abordaje de los procesos desde su propia complejidad, considerando que para generar soluciones a problemas de un territorio, es necesario generar espacios que permitan empatizar con las realidades y perspectivas que conviven en él, diseñar ideas y probarlas en el menor tiempo posible, para poder mejorarlas.

Esta mirada se plasmó en las instancias que se describen a continuación:

- **Mesa técnica y círculo operativo.** Estos espacios son considerados innovaciones del proceso, pues 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, procurando la pertinencia, sostenibilidad y continuidad del proceso, así como la validación de sus resultados.
- **Documento simple, visual e intuitivo.** El PADEM es a la vez un instrumento operativo y estratégico, que sirve para orientar la gestión no solo del DAEM sino también de otros actores educativos. Por ello, en la primera mesa técnica se consultó sobre las características y expectativas de este PADEM 2019-2020: ¿qué consideraciones o elementos nos permitirán hacer este PADEM más útil? Las respuestas indicaron 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 más gráfica y concisa que contenga los elementos esenciales.

2.3 Instancias participativas

Los espacios de participación fueron fundamentales para la actualización de la planificación del PADEM, ya que contribuyeron a concretar y sostener los enfoques multiactor y sistémico, y ayudaron, además, a legitimar las aproximaciones y resultados que se fueron obteniendo para cada ámbito del proceso.

El primer paso es identificar una o unas necesidades reales; luego, formular un propósito y definir los principios que los guiarán (como atributos o características que describen dónde se

quiere llegar y cómo se quiere llegar ahí); gradualmente se procede a definir un concepto, para darle más estructura y orientar el proceso hacia la práctica.

El primer espacio participativo se llevó a cabo en el mes de agosto del 2018 y a él asistieron un total de 76 personas, representantes de todos los establecimientos y sus estamentos. El propósito principal de este encuentro fue poner en diálogo la mirada de las y los participantes con algunos resultados preliminares del proceso de evaluación y de planificación, de manera que fuera posible identificar y problematizar los principales desafíos del PADEM 2019-2020. Estos resultados, al ser organizados y alineados con la estructura del PADEM vigente, permitieron insumar la segunda jornada participativa.

El segundo espacio comunal de participación para el PADEM se desarrolló en septiembre del 2018, con un número similar de participantes y representantes. Esta instancia abrió el diálogo entre los distintos actores del sistema educativo comunal, tanto para priorizar las acciones del actual PADEM 2017-2018, como para identificar nuevas acciones, reconociendo aquellas a las que se debe dar mayor énfasis en la actual planificación.

Dos esfuerzos metodológicos fueron muy importantes en estas jornadas. Por un lado, respecto de las y los participantes, donde se buscó la mayor representatividad posible de los actores del sistema educativo comunal, garantizando diversidad y miradas multiactor, para así darle mayor riqueza a los resultados. Del mismo modo, se intencionó la continuidad de las y los participantes, de manera que pudieran conocer mejor y empoderarse del proceso participativo. El segundo esfuerzo metodológico consistió en contar, para ambas jornadas, con información previamente organizada y técnicamente preparada para ser trabajada en las jornadas participativas.

2.4 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.

Del mismo modo, se ha favorecido compartir información y comunicar desde el DAEM las características o hitos del proceso con distintos actores. Entendemos así la participación en educación: comienza, aunque no es suficiente, con producir y proveer a todos de información accesible, veraz, clara y sintética que muestre —y más adelante retroalimente— los procesos y resultados de la planificación estratégica.

Capítulo 3. DIAGNÓSTICO COMUNAL

La comuna de Independencia es una de las más nuevas de la capital: surge en 1991 a partir de la reorganización administrativa de la ciudad, conformándose a partir de la unión de sectores de las comunas de Santiago, Renca y Conchalí. Históricamente, se constituye en torno al territorio denominado la Chimba o Cañadilla de la Chimba, ubicado en la ribera norte del río Mapocho, siendo su principal eje vial la Avenida Independencia, una de las variantes del Camino del Inca durante el período prehispánico.

Por Independencia han circulado desde antaño viajeros y carretas cargadas de productos de las chacras y campos cercanos destinadas al abastecimiento de la ciudad. En la actualidad, en la comuna se localizan importantes centros de abastos de productos frescos, que suministran a una gran parte de la capital, concentrándose principalmente en el sector de bodegaje de la Vega Central. En el sector industrial prevalece la pequeña y mediana industria, destacando el sector textil, con su barrio de las telas, y el metalmecánico.

Caracterizan al territorio la presencia de hospitales: el Antiguo Hospital San José; la Escuela de Medicina y el Hospital Clínico de la Universidad de Chile; el Hospital de Niños Dr. Roberto del Río y el Instituto Médico Legal, consolidando a la comuna como un importante centro de salud dentro de Santiago. Destacan también entidades deportivas protagonistas de la historia nacional como el Hipódromo Chile, fundado en 1904, que trajo gran desarrollo urbano al sector; y el Estadio Santa Laura, fundado en 1926, donde se jugó el primer partido oficial de fútbol chileno, en 1933.

En materia cultural, cuenta con un gran patrimonio arquitectónico e histórico y varios Monumentos Nacionales como la Iglesia del Carmen Bajo de San Rafael, la Iglesia y Convento del Buen Pastor, el Antiguo Hospital San José, la capilla del Antiguo Lazareto de San Vicente de Paul y la Antigua Cervecería Andrés Ebner.

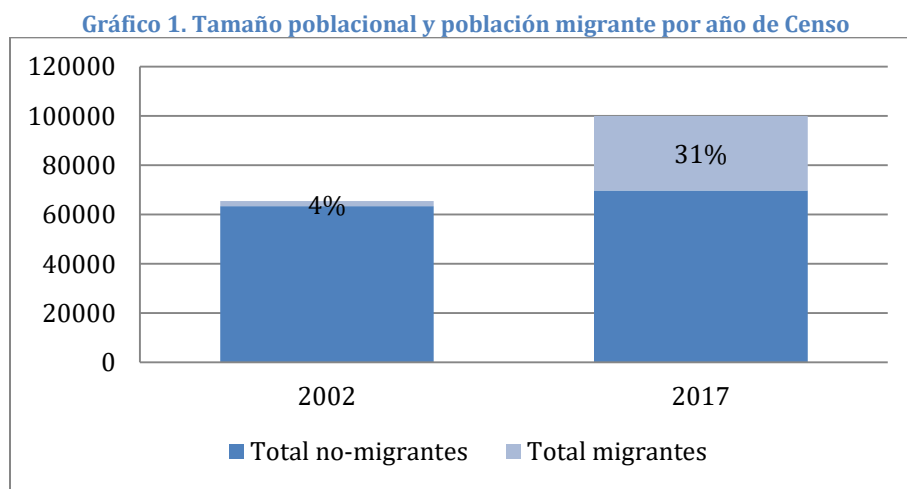
Estos edificios patrimoniales han visto conjugados su identidad con el crecimiento sostenido de la población y la importante migración registrada en los últimos años, con el ingreso de ciudadanos de distintas nacionalidades (Perú, Colombia, Venezuela, Bolivia y Haití, principalmente). Esta nueva realidad ha impulsado diversos proyectos y políticas de integración e inclusión, que buscan reconocer la riqueza de las distintas culturas, pasando de una visión pluricultural del territorio a la transformación en una comuna intercultural, donde se reconoce el aporte y la oportunidad para enriquecer el tejido sociocultural, potenciando el desarrollo en la diversidad, tanto a nivel educacional como social, fomentando el respeto, la tolerancia y la inclusión de todos y todas sus habitantes.

Asimismo, la modernización de la infraestructura vial, el desarrollo inmobiliario y la realización de proyectos emblemáticos como el Metro, el Mall Barrio Independencia y los corredores del Transantiago, plantean el desafío de construir una institucionalidad de desarrollo económico local y de fomento productivo acorde a las circunstancias, con un liderazgo claro al interior del municipio, que permita tener un rol promotor del desarrollo y no solo de administrar soluciones para responder a necesidades.

En lo que sigue de este capítulo se presentarán algunos indicadores comunales que permitan una mejor contextualización de los desafíos del sistema de educación municipal en la comuna, considerando la descripción de factores demográficos y socioeconómicos, así como aquellos que favorecen la descripción de la situación educacional, con especial énfasis en los establecimientos municipales.

3.1 Indicadores demográficos

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 2017.⁸ 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 2010.⁹ El Gráfico 1 muestra la evolución del tamaño poblacional de la comuna y del peso relativo de la población nacida en el extranjero.



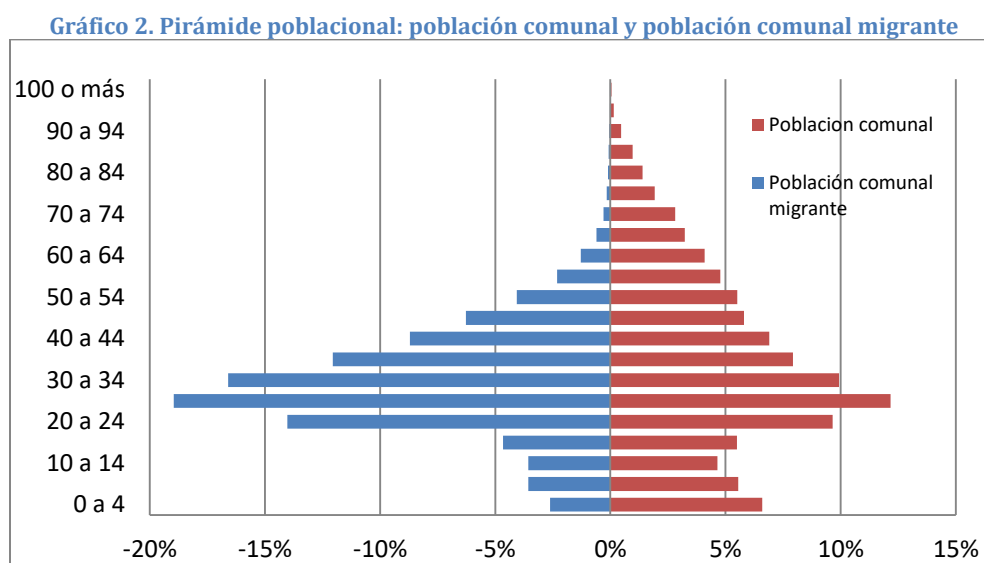
Fuente: INE. Censo 2017.

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. Como muestra el Gráfico 2, 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

8 INE. Cifras oficiales de Censo 2002 y Censo 2017.

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

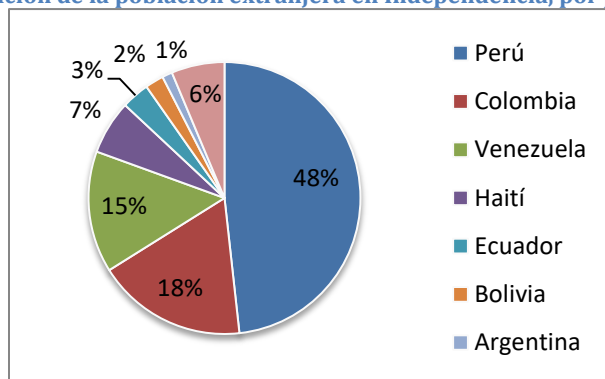
de la comuna nacida en Chile no alcanza el 40%. Por otro lado, la proporción de niños menores de 19 años entre los migrantes es menor que la observada para la población nacida en Chile, lo que se acentúa en las edades menores.



Fuente: INE. Censo 2017.

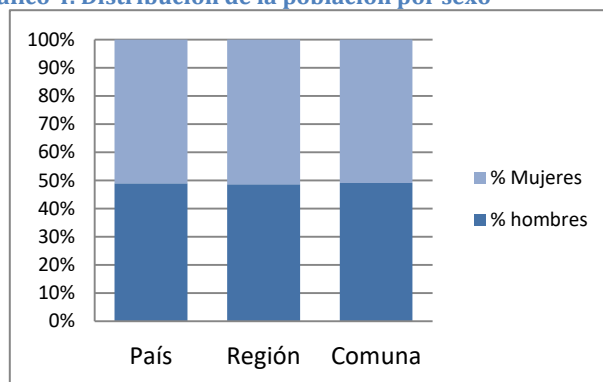
El incremento en el tamaño poblacional de la comuna, así como el crecimiento de la población extranjera, se reflejan también en el crecimiento de la población en edad escolar. Si en el 2002 la población entre 5 y 19 años era de 14.025 niños y jóvenes, en el año 2017 los niños y jóvenes en ese rango etario 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.

Respecto de la procedencia de la población migrante, el Gráfico 3 muestra su distribución según país de origen. Casi la mitad (48%) de los habitantes de la comuna de Independencia que nacieron en el extranjero 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.

Gráfico 3. Distribución de la población extranjera en Independencia, por país de procedencia

Fuente: INE. Censo 2017.

En tanto, la distribución de la población por sexo en la comuna de Independencia es similar a la observada en la Región Metropolitana y en el país, donde el 51% de la población es femenina.

Gráfico 4. Distribución de la población por sexo

Fuente: INE. Censo 2017.

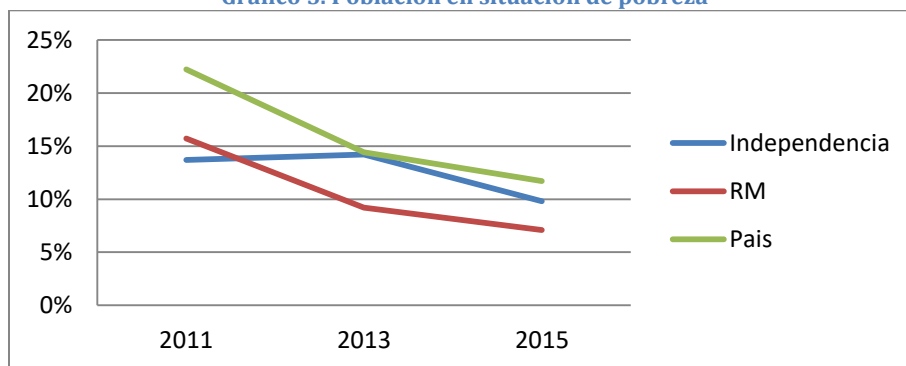
3.2 Indicadores socioeconómicos

En este apartado se da cuenta de algunos indicadores que permiten describir el entorno socioeconómico en que se ubican los establecimientos educacionales de la comuna. Esta información es relevante en la medida que permite ilustrar parte del contexto familiar y social de los estudiantes y sus familias. Indicadores tales como pobreza, jefatura de hogar femenina o participación laboral de las mujeres, describen parte de las condiciones de existencia de los estudiantes, las que debieran ser consideradas tanto en las estrategias pedagógicas y de apoyo desplegadas por los establecimientos educacionales como en las políticas desarrolladas a nivel municipal.

El Gráfico 5 muestra la evolución de la tasa de pobreza a nivel país, región y comuna. 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. Esta situación contrasta con lo observado en el 2011, cuando las cifras de pobreza a nivel regional eran mayores que aquellas a nivel comunal.

Gráfico 5. Población en situación de pobreza



Fuente: Casen 2017.

El porcentaje de hogares con jefatura femenina es otro indicador relevante, pues estos suelen ser hogares monoparentales con mayor riesgo de vivir situaciones de vulnerabilidad social. Son contextos, además donde existen evidentes limitaciones de tiempo por parte de los adultos para apoyar el proceso pedagógico de los niños y niñas. Al respecto, el porcentaje de hogares con jefatura femenina en la comuna de Independencia es, según el Censo 2017, similar al observado a nivel regional y nacional, es decir, un 42% de los hogares de la comuna.

En términos de 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. Esta distribución es bastante similar a la observada en el conjunto de la Región Metropolitana (89%, 8% y 3%, respectivamente).

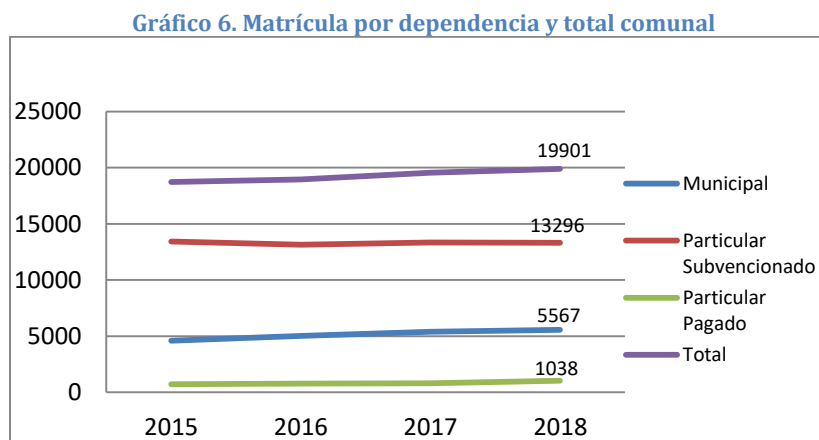
3.3 Resultados educativos institucionales

En este apartado se presentan indicadores referidos a matrícula, asistencia, reprobación y retiros en el subsistema de educación municipal de Independencia. Estos indicadores dan cuenta de la eficiencia del subsistema de educación municipal y permiten evaluar de forma aproximada el acceso de la población de un tramo etario determinado al sistema educacional, así como la capacidad de éste para retenerlos y promoverlos.

3.3.1 Matrícula por dependencia de establecimientos

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.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Reportes Estadísticos 2015 BCN (<http://reportescomunales.bcn.cl/2015>).

- 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% en relación con el año 2014. La Tabla 1 muestra la evolución en la matrícula por establecimiento, comparando la matrícula real con la capacidad de cada unidad educativa, y el porcentaje de matrícula nacida en el extranjero en cada uno de ellos. Como se puede observar, 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 2018.¹⁰ 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.¹¹ 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—.

¹⁰ 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.

¹¹ 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.

Como se aprecia en la última columna de la Tabla 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. Del mismo modo, en el caso de la Escuela Cornelia Olivares, un 61% de su alumnado nació en el extranjero. Esta significativa presencia de alumnos extranjeros en las unidades educativas de la comuna resalta el carácter intercultural que debe ir desarrollando la educación municipal en Independencia y hace evidente la necesidad de enfoques pedagógicos apropiados para dar cuenta de esta realidad.

Tabla 1. Capacidad, matrícula y porcentaje estudiantes extranjeros por establecimientos, 2014-2018

Establecimiento	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%	61.0%
Escuela Luis Galdames	300	311	295	82	98.3%	-5.1%	27.8%
Escuela Nueva Zelanda	390	344	396	160	101.5%	15.1%	40.4%
Liceo Gabriela Mistral	1366	918	1207	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 Rodríguez	1100	1089	1129	93	102.6%	3.7%	8.2%
Liceo San Francisco De Quito	798	660	772	112	96.7%	17.0%	14.5%
Total	5904	4780	5617	1801	95.1%	17.5%	32.1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE** e información histórica Daem*.

Al igual que los establecimientos de educación escolar, 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 2 muestra la evolución de la matrícula de los VTF, así como el porcentaje de niñas y niños extranjeros por establecimiento. Como se puede apreciar, la mayor matrícula en este nivel la tiene la Sala Cuna y Jardín Infantil Presidente Balmaceda con 201 niños/as, seguido por la Sala Cuna y Jardín Infantil Gabriela Mistral con 104 niños/as lo cual se da para todo el periodo considerado (2014-2018). En la tabla se aprecia además que la proporción de niños y niñas extranjeras de primera generación es del 14% del total de la matrícula en estos establecimientos.

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

Establecimiento	Capacidad 2018	2014	2015	2016	2017	2018	Migrante 2018	% Migrante
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	40	40	40	40	40	40	7	17.5%
SC JI Pde. Balmaceda	201	201	201	201	201	201	24	11.9%
Total	409	241	345	409	409	409	57	13.9%
* establecimiento inaugurado en 2015; ** establecimiento bajo la administración del DAEM a partir del 2016								

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos DAEM.

3.3.2 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. Por otra parte, el Liceo Pte. José Manuel Balmaceda fue el establecimiento con mayor nivel de mejora en su tasa de asistencia, registrando un 12% más de asistencia en el 2017 que en el 2016.

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

Establecimiento	2016	2017
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	82.1%	83.9%
Escuela Cornelia Olivares	86.9%	90.2%
Escuela Camilo Mori	84.0%	89.9%
Escuela Luis Galdames	82.8%	86.5%
Escuela Nueva Zelandia	86.4%	90.0%
Liceo Gabriela Mistral	83.8%	89.3%
Liceo Polivalente Pde. José Manuel Balmaceda	78.7%	88.9%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	88.0%	87.8%
Liceo San Francisco De Quito	86.7%	87.2%
Promedio establecimientos municipales Independencia	84.4%	88.9%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE.

En la tabla que se presenta a continuación se puede ver 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. En contraste, la asistencia más baja la tiene la Sala Cuna y Jardín Infantil Gabriela Mistral, con una tasa de 69% de asistencia.

Tabla 4. Asistencia promedio Establecimientos VTF, 2014-2017

Establecimiento	2014	2015	2016	2017
SC JI Gabriela Mistral	*	73%	73%	69%

JI Estrellas de San José	**	**	78%	76%
SC Sonrisitas	71%	70%	74%	70%
SC JI Pdte. Balmaceda	68%	72%	77%	81%
* inaugurado en 2015; ** bajo la administración del DAEM a partir del 2016				

Fuente: Elaboración propia a partir de informes mensuales JUNJI.

3.3.3 Aprobación, repitencia y retiros en establecimientos municipales de la comuna

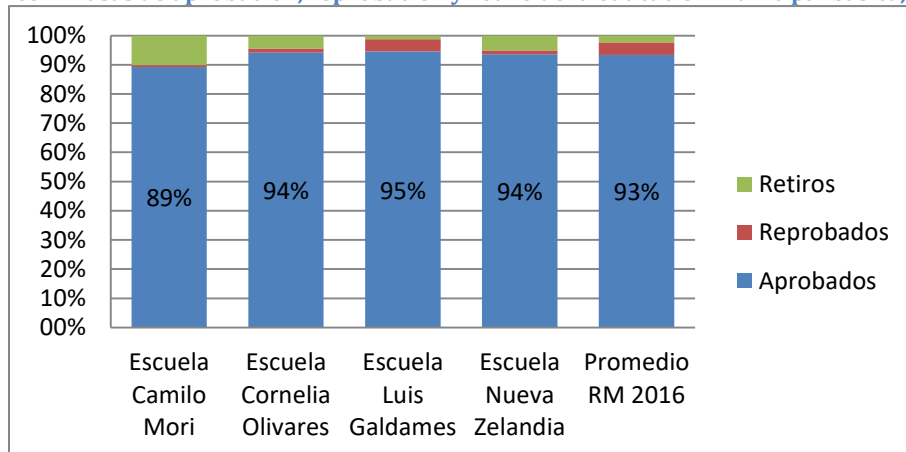
El rendimiento escolar es el resultado final de la evaluación escolar de los alumnos y alumnas matriculadas, al término del periodo lectivo en cada uno de los grados del sistema escolar, y se describe a partir de tres categorías: aprobados, reprobados y retirados. Mediante este indicador es posible diferenciar e identificar la proporción de estudiantes que rinden satisfactoriamente sus evaluaciones (tasa de aprobación), aquellos y aquellas que no rinden satisfactoriamente sus evaluaciones (tasa de reprobación) y la proporción de estudiantes que se retira del sistema escolar durante el año y que, por lo tanto, no están en condiciones de realizar la evaluación (tasa de retiro).¹²

El Gráfico 7 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 8 muestra los mismos indicadores para los establecimientos municipales de educación media.

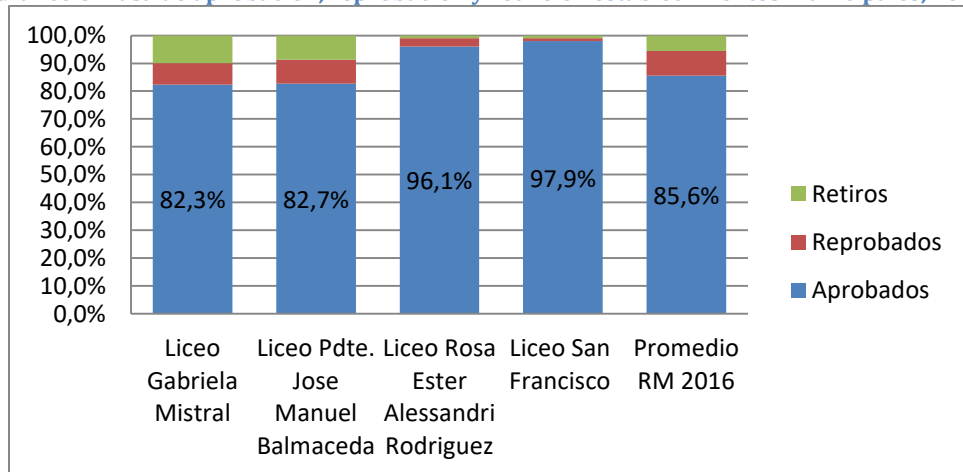
Respecto de los indicadores en educación básica, se puede observar que la mayoría de los establecimientos de la comuna tiene tasas de aprobación igual o superior al 94%, lo que es levemente superior al promedio regional 2016. La excepción es la Escuela Camilo Mori, cuya tasa de aprobación fue de 89%.

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, presentan tasas de aprobación significativamente superiores a las observadas en el 2016 para el conjunto de los establecimientos municipales de la Región Metropolitana.

12 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

Gráfico 7. 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.

Gráfico 8. Tasa de aprobación, reprobación y retiro en establecimientos municipales, 2017

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

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%).

3.4 Resultados de aprendizajes

El sistema educativo chileno cuenta con mediciones de diversos aspectos del proceso escolar que tienen como propósito proveer información para la movilización de acciones de mejora en los establecimientos educacionales. 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. De este modo, la concepción de aprendizajes escolares y, más en general, de calidad educativa debe entenderse de una manera amplia, incluyendo aspectos que van más allá del dominio del conocimiento académico.

3.4.1 SIMCE: Resultados por asignatura

La prueba SIMCE tiene como objetivo “evaluar los resultados de aprendizaje de los establecimientos, evaluando el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente, en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje”.¹³ 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, siendo un indicador, entre otros, de este aspecto de la calidad educativa, y en tanto tal, provee información para el desarrollo de acciones de mejoramiento permanente tanto a nivel de establecimientos como de políticas educacionales locales.

Las siguientes tablas presentan los resultados SIMCE agrupados por curso evaluado. Cada establecimiento municipal de la comuna es identificado en la primera columna, mientras que las filas presentan los resultados por asignatura evaluada y año. 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 2º 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 8º básico, mientras que el Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez estuvo bajo el promedio comunal en ambas asignaturas en 6º básico.

Al analizar 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

13 Ver en Agencia de Calidad de la Educación (<http://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/que-es-el-simce/>).

Galdames mejoraron sus puntajes SIMCE de 4º 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 2º 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).

Tabla 5. Resultados SIMCE Unidades Educativas de Independencia, por asignatura y año. 4º básico

Establecimientos	Lenguaje					Matemática				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Escuela Camilo Mori	258	245	260	252	246	230	228	222	230	225
Escuela Cornelia Olivares	242	247	251	248	261	225	224	244	249	248
Escuela Luis Galdames	250	249	243	253	282	242	228	251	245	263
Escuela Nueva Zelandia	265	205	247	238	252		199	257	220	231
Liceo Gabriela Mistral	*	262	258	267	224	*	*	*	*	213
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	253	248	244	247	246	241	222	240	227	240
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	259	257	269	258	254	250	243	231	251	232
Liceo San Francisco De Quito	261	277	293	279	253	254	271	260	257	227
Promedio	255	249	258	255	253	240	231	244	240	235

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

Tabla 6. Resultados SIMCE Unidades Educativas Independencia, por asignatura y año. 6º básico

Establecimientos	Lenguaje				Matemática			Historia		
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2015	2016
Escuela Camilo Mori	230	194	247	242	209	220	218	219	236	231
Escuela Cornelia Olivares	*	218	234	245	*	224	218	222	233	240
Escuela Luis Galdames	*	225	236	251	*	230	219	248	229	252
Escuela Nueva Zelanda	218	213	229	224	222	211	220	215	219	216
Liceo Gabriela Mistral	*	249	250	216	*	247	242	231	263	238
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	*	183	235	253	*	204	227	243	233	247
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	*	236	259	239	*	227	236	228	249	242
Liceo San Francisco De Quito	254	236	248	264	251	252	247	250	246	268
Promedio	234	219.3	242.3	241.8	227.3	226.9	228.4	232	238.5	241.8

establecimientos municipales

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

Tabla 7. Resultados SIMCE Unidades Educativas Independencia, por asignatura y año. 8º básico

Establecimientos	Lenguaje				Matemática			Cs. Naturales			
	2013	2014	2015	2017	2013	2014	2015	2017	2013	2015	2017
Escuela Camilo Mori	234	218	218	259	243	215	235	229	249	240	251
Escuela Cornelia Olivares	230	232	230	232	235	238	238	241	257	252	232
Escuela Luis Galdámez	229	226	235	240	248	249	248	243	247	252	238
Escuela Nueva Zelandia	202	186	226	222	219	215	233	224	240	243	220
Liceo Gabriela Mistral	*	216	224	211	*	248	242	227	*	236	227
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	226	210	232	220	235	234	246	225	241	244	240
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	250	236	228	243	248	268	239	249	268	257	244
Liceo San Francisco De Quito	239	213	258	224	240	254	258	245	257	264	229
Promedio	230	217.1	231.4	231.4	238.3	240.1	242.4	235.4	251.3	248.5	235.1

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

Tabla 8. Resultados SIMCE Unidades Educativas Independencia, por asignatura y año. 2º medio

Establecimientos	Lenguaje					Matemática					Historia		Cs. Naturales		
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2014	2016
Liceo Gabriela Mistral	234	229	215	196	209	225	234	222	204	218	*	221	213	224	*
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	223	196	224	225	249	214	203	213	220	231	238	*	245	209	224
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	269	251	251	258	244	267	255	245	260	246	243	*	237	243	233
Liceo San Francisco De Quito	203	222	243	228	262	227	231	236	263	258	262	*	251	*	234
Promedio	232	225	241	226	241	233	231	229	237	238	248	221	236	225	230

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

3.4.2 Nivel 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. Los estándares buscan responder la pregunta acerca de qué tan adecuados son los aprendizajes de un estudiante en un curso y asignatura determinada y comprenden Niveles de Aprendizaje con requisitos mínimos y puntajes de corte. Estos niveles son:

- **Nivel de Aprendizaje Adecuado:** los y las estudiantes que alcanzan este Nivel de Aprendizaje han logrado lo exigido en el currículum de manera satisfactoria. Esto implica demostrar que han adquirido los conocimientos y habilidades básicas estipuladas en el currículum para el periodo evaluado.
- **Nivel de Aprendizaje Elemental:** los y las estudiantes que alcanzan este Nivel de Aprendizaje han logrado lo exigido en el currículum de manera parcial. Esto implica demostrar que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales del currículum para el periodo evaluado.
- **Nivel de Aprendizaje Insuficiente:** las y los estudiantes en este nivel no logran demostrar consistentemente que han adquirido los conocimientos y habilidades más elementales estipuladas en el currículum para el periodo evaluado.

A continuación, se presentan los niveles de aprendizaje de 4º básico y 2º medio, observados en el 2017 en los establecimientos municipales de Independencia.¹⁴

La Tabla 9 muestra, por establecimiento, la proporción de niños y niñas de 4º básico que se ubica en cada uno de los niveles de aprendizaje señalados, tanto en Lenguaje como en Matemática.

Tabla 9. Niveles de aprendizaje 4º básico, 2017

Establecimientos	Lenguaje			Matemática		
	Adecuado	Elemental	Insuficiente	Adecuado	Elemental	Insuficiente
Escuela Camilo Mori	22.2	36.1	41.7	5.9	14.7	79.4
Escuela Cornelia Olivares	37.5	25	37.5	8.3	50	41.7
Escuela Luis Galdames	54.2	33.3	14.3	15.8	63.2	21.1
Escuela Nueva Zelanda	34.4	25	40.6	9.4	37.5	53.1

¹⁴ La información de otros subsectores y años está disponible en el Anexo 2 Niveles de Aprendizaje 2do Básico Lenguaje y 8vo Básico Lenguaje y Matemáticas.

Liceo Gabriela Mistral						
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	22.2	37	40.7	5.9	35.3	58.8
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	32.9	28	39	3.7	38.3	58
Liceo San Francisco de Quito	40	15	45	11.9	26.2	61.9

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 4º 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 4º 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 4º 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 2º 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 10, muestra el detalle de las cifras:

Tabla 10. Niveles de aprendizaje 2º medio. 2017

Establecimientos	Lenguaje			Matemática		
	Adecuado	Elemental	Insuficiente	Adecuado	Elemental	Insuficiente
Liceo Gabriela Mistral	3.9	15.7	80.4	6.4	27.7	66
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	15.1	28.3	56.5	3.3	31.1	65.6
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	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

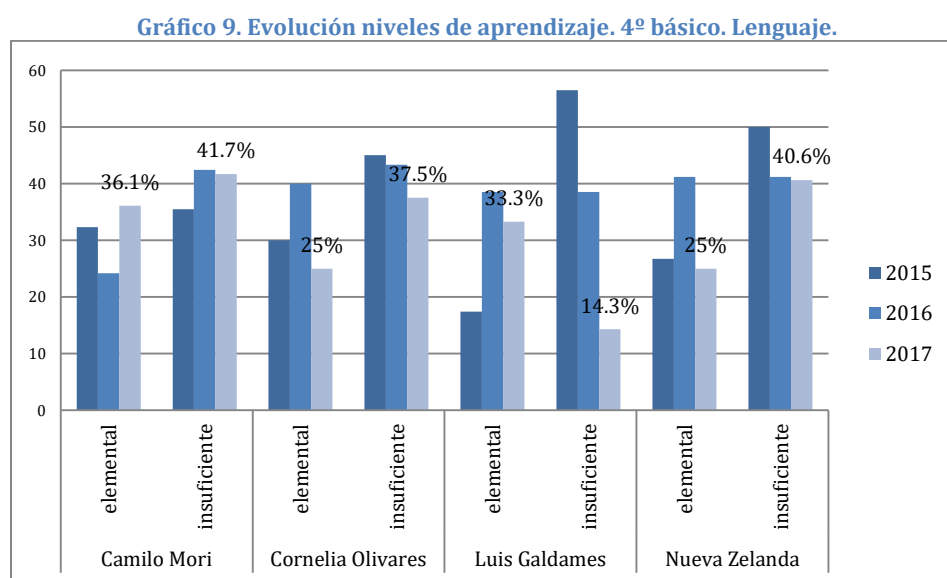
Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIMCE, Agencia de Calidad de la Educación.

Los gráficos 9 a 12 muestran los cambios entre 2015 y 2017 de los niveles de aprendizaje elemental e insuficiente por establecimiento educacional en Lenguaje y Matemática, para 4º básico y 2º medio de los establecimientos municipales de la comuna.

El Gráfico 9 muestra los resultados de Lenguaje para 4º básico. Se puede observar que la Escuela Camilo Mori aumenta en el 2017 la proporción de estudiantes en nivel elemental, sin reducir la proporción de estudiantes en nivel insuficiente, lo que significa que, en comparación al año 2016, disminuyó la proporción de estudiantes en nivel adecuado.

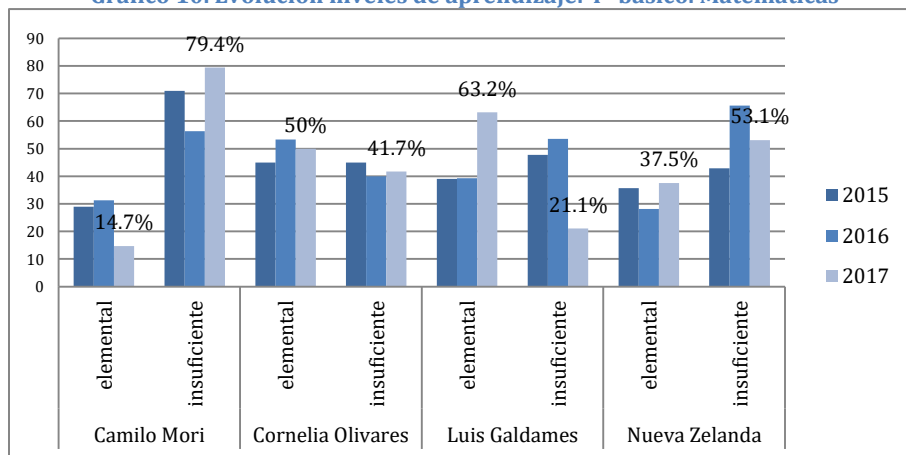
También en el Gráfico 9 se puede apreciar claramente el descenso sostenido que la Escuela Luis Galdames ha tenido en el porcentaje de estudiantes en nivel de aprendizaje insuficiente. Si en el 2015 en 4º básico había un 56,5% de estudiantes en nivel insuficiente, en el 2017 solo el 14,3% de las y los estudiantes está en ese nivel y un 52% se encuentra en nivel adecuado. 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.



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

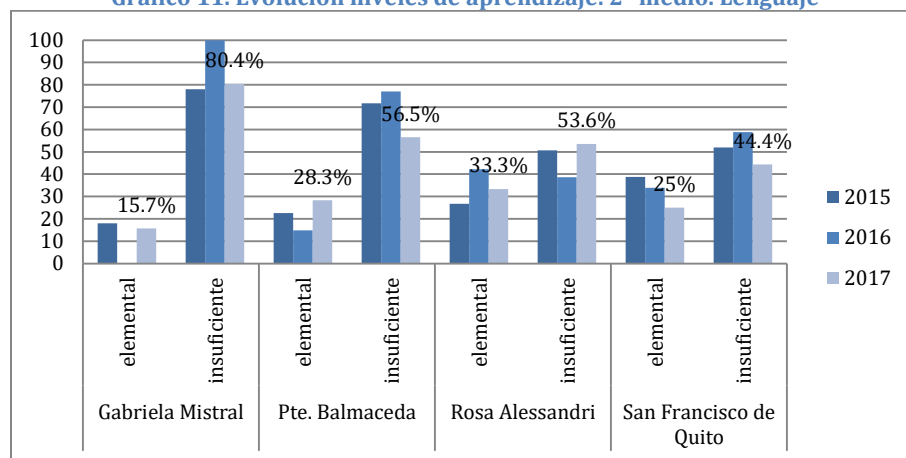
En el Gráfico 10, en tanto, se observa que en Matemáticas en tres de las cuatro escuelas la proporción de estudiantes en nivel elemental e insuficiente suma más de 90%, con una pequeña proporción de estudiantes en nivel adecuado. Además, se aprecia claramente que la gran mayoría de los niños y niñas de 4º 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.

Gráfico 10. Evolución niveles de aprendizaje. 4º básico. Matemáticas

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

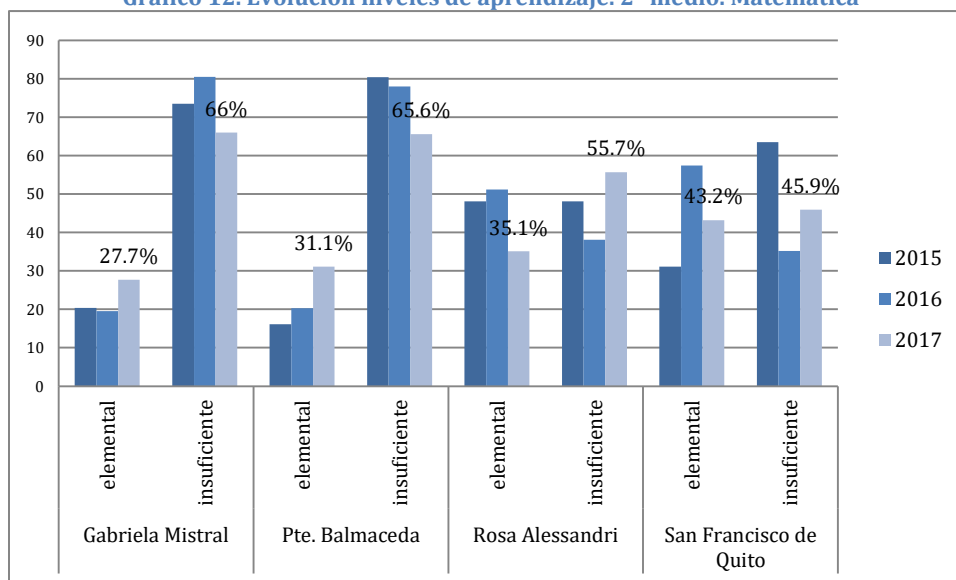
Los gráficos 11 y 12 muestran los niveles de aprendizaje para 2º medio. Tanto en Lenguaje como en Matemática se aprecia una gran proporción de estudiantes en el nivel de aprendizaje insuficiente. De hecho, en ambas asignaturas, tres de las cuatro escuelas presentaron porcentajes superiores al 50% de 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, con el consiguiente incremento en la proporción de estudiantes en nivel adecuado. 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 11. Evolución niveles de aprendizaje. 2º medio. Lenguaje

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

Gráfico 12. Evolución niveles de aprendizaje. 2º medio. Matemática



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

3.4.3 Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) son un conjunto de índices que entregan información relacionada con estos ámbitos de las y los estudiantes de un establecimiento, en forma complementaria a los resultados por asignaturas de la prueba SIMCE y al logro de los Estándares de Aprendizaje.

Las áreas de los IDPS son:

- **Autoestima académica y motivación escolar:** referida, por un lado, a la percepción y valoración de los y las estudiantes con relación a su capacidad de aprender y, por otro, a las percepciones y actitudes que tienen hacia el aprendizaje y el logro académico.
- **Clima de convivencia escolar:** considera las percepciones y las actitudes que tienen las y los estudiantes, docentes, madres, padres y apoderados con respecto a la presencia de tres dimensiones: ambiente de respeto, ambiente organizado y ambiente seguro.
- **Participación y formación ciudadana:** considera las percepciones respecto de la participación y sentido de pertenencia en la escuela.
- **Hábitos de vida saludable:** considera las actitudes y conductas declaradas de las y los estudiantes con relación a la vida saludable, así como sus percepciones sobre el grado en que el establecimiento promueve hábitos de alimentación sana, de vida activa y de autocuidado.

Se presenta a continuación un análisis de los resultados por establecimiento educativo en relación con los indicadores de desarrollo personal y social.¹⁵

Un primer dato interesante es que un escaso porcentaje de estudiantes de 4º 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%. La excepción es la Escuela Luis Galdames que presenta un 11% de niños y niñas en el nivel bajo en el área de Hábitos de vida saludable. 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 6º 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 8º 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 2º 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 8º 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 4º como en 8º básico; y la Escuela Nueva Zelanda, 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 8º básico y 2º medio.

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

3.5 Cobertura programas ministeriales

3.5.1 Estudiantes prioritarios y preferentes

En el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) las y los estudiantes prioritarios son definidos como aquellos que, debido a la situación socioeconómica de su hogar, pueden tener dificultades para enfrentar el proceso educativo. La condición de alumno/a prioritario/a implica que el establecimiento solicite una subvención específica orientada al mejoramiento educativo. Anualmente, el Ministerio de Educación evalúa la condición de alumno prioritario a través de criterios establecidos en la ley.

La siguiente tabla muestra la evolución en el número de estudiantes prioritarios a nivel comunal y por establecimientos. A nivel comunal, el número de estudiantes prioritarios aumentó en 5% entre 2014 y 2017. El establecimiento que más aumentó su número fue el Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda, en un 26%. En contraste, las escuelas Nueva Zelanda y Luis Galdames disminuyeron el número de alumnos prioritarios con relación al 2014, aunque en ambos casos hubo una recuperación entre 2016 y 2017. Otros establecimientos que aumentaron el número de estudiantes prioritarios en el mismo periodo fueron la Escuela Cornelia Olivares, la Escuela de Párvulos Antu-Huilen y la Escuela Camilo Mori.

Tabla 11. Evolución estudiantes prioritarios por establecimiento, 2014-2017

Establecimientos	2014	2015	2016	2017	% var.2014-2017
Liceo Gabriela Mistral	226	202	270	270	19.47%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	383	382	440	402	4.96%
Escuela Cornelia Olivares	118	90	67	111	-5.93%
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	96	95	53	103	7.29%
Liceo San Francisco de Quito	255	248	270	285	11.76%
Escuela Nueva Zelanda	163	127	99	131	-19.63%
Escuela Camilo Mori	95	70	67	90	-5.26%
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	292	261	246	368	26.03%
Escuela Luis Galdames	192	163	80	157	-18.23%
Total	1820	1638	1592	1917	5.33%

Fuente: Centro de Estudios, Mineduc.¹⁶

16 Ver en <http://datosabiertos.mineduc.cl/f-resumen-alumnos-preferentes-prioritarios-beneficiarios-sep-establecimiento/>

A partir del 2016 y en el marco de la Ley nº 20.845 de Inclusión Escolar, se estableció la categoría de “alumno/a preferente” que designa a estudiantes que no tienen la calidad de alumno prioritario y cuyas familias pertenecen al 80% más vulnerable de la población, según el instrumento de caracterización social vigente (Registro Social de Hogares). La Tabla 12 presenta un reporte de la cantidad de alumnos preferentes a nivel comunal y por establecimiento y su variación entre los años 2016 y 2017.

Tabla 12. Alumnos preferentes por establecimiento, 2016-2017

Establecimientos	2016	2017	%var.
Liceo Gabriela Mistral	219	189	-13.7%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	440	413	-6.1%
Escuela Cornelia Olivares	67	59	-11.9%
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	53	72	35.8%
Liceo San Francisco de Quito	270	278	3.0%
Escuela Nueva Zelanda	99	87	-12.1%
Escuela Camilo Mori	67	49	-26.9%
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	246	241	-2.0%
Escuela Luis Galdames	80	68	-15.0%
Total	1541	1456	-5.5%

Fuente: Centro de Estudios, Mineduc.¹⁷

3.5.2 Programa de Integración Escolar (PIE)

El PIE es una estrategia del sistema educativo chileno que tiene el propósito de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte en los establecimientos, que busca favorecer la presencia en la sala de clases de todos y cada uno de los y las estudiantes, así como la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje de todos, especialmente de quienes presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE). 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.¹⁸

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

17 Ver en <http://datosabiertos.mineduc.cl/f-resumen-alumnos-preferentes-prioritarios-beneficiarios-sep-establecimiento/>

18 Ver en <https://sep.mineduc.cl/pie/>

programa ha crecido un 29% los últimos cuatro años en concordancia con el incremento de la matrícula.

Tabla 13. Cantidad de estudiantes PIE, a nivel comunal y por establecimiento, 2015-2018

Establecimientos	2015	2016	2017	2018	% VAR. 15-18
Escuela de Parvulos Antu-Huilen	22	29	41	42	190.9%
Escuela Cornelia Olivares	52	59	57	56	107.7%
Escuela Camilo Mori	56	51	47	44	78.6%
Escuela Nueva Zelandia	54	56	51	51	94.4%
Escuela Luis Galdames	58	60	62	58	100.0%
Liceo Gabriela Mistral	72	89	91	127	176.4%
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	82	91	120	133	162.2%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	129	136	157	161	124.8%
Liceo San Francisco de Quito	74	105	119	101	136.5%
Total	599	676	745	773	129.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE.

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

El propósito de estas iniciativas es asegurar las condiciones para hacer efectivas, y mantener en el sistema, la igualdad de oportunidades, el desarrollo humano y la movilidad social de estudiantes en situación de vulnerabilidad psicosocial, lo cual resulta concordante con el principio de inclusión de nuestro PADEM y apela al rol de garante de derecho que compartimos en tanto instituciones públicas.

Los programas de la JUNAEB¹⁹ dicen relación con la entrega de becas alimenticias, atenciones en salud, entrega de recursos tecnológicos a los estudiantes de 7º 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.

En la siguiente tabla, se detalla el IVE de las unidades educativas de nuestra comuna de los años 2017 y 2018.

19 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, 1º básico y 1º 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.

Tabla 14. IVE Unidades Educativas de Independencia, 2017-2018

Establamiento	2017		2018	
	IVE Básica	IVE Media	IVE Básica	IVE Media
Escuela Camilo Mori	56,2	0	62,98	0
Escuela Cornelia Olivares	56,1	0	66,42	0
Escuela Luis Galdames	72,5	0	75,21	0
Escuela Nueva Zelandia	61,2	0	60,9	0
Liceo Gabriela Mistral	64,5	71	70,08	64,14
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	64,9	74,4	60	75
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	62,8	60,7	71,98	63,6
Liceo San Francisco De Quito	64,9	65	74,7	66,22

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

- 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 a continuación.

Tabla 15. Número de Beneficiarios Becas de Alimentación

Establecimientos	2016			2017			2018		
	Desayunos	Almuerzos	Nº Colaciones Chile Solidario	Desayunos	Almuerzos	Nº Colaciones Chile Solidario	Desayunos	Almuerzos	Nº 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 Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	382	382	87	346	346	82	353	353	81
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	392	392	66	560	560	74	560	561	84
Liceo San Francisco de Quito	384	384	66	379	379	64	376	377	65
Total	2481	2483	395	2591	2591	419	2708	2711	436

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

- 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). De esta manera, se busca colaborar a la mejora de la calidad de vida de nuestros estudiantes a través de acciones clínicas y preventivas que contribuyen a su permanencia en el sistema escolar.

En la siguiente tabla podemos apreciar la variación que ha tenido esta acción durante los últimos tres años:

Tabla 16. 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	1096	845	1648	637	1237	409

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de 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 7º 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 que pertenece al tramo 40% de Calificación Socioeconómica según el Registro Social de Hogares y que han cursado y aprobado 4º y 5º básico con promedio mayor o igual a 5.8. Ambos programas tienen por objetivo garantizar la equidad en el acceso y uso de las tecnologías de la información y comunicación.

La Tabla 17 detalla el número de estudiantes beneficiados a nivel comunal de ambos programas los años 2017 y 2018:

Tabla 17. Número de estudiantes beneficiarios de MCPA y YEMPC

Programa	N° Estudiantes Beneficiados año	N° Estudiantes Beneficiados año
	2017	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. Desde el Departamento de Educación, que coordina la iniciativa, se ha intencionado que los talleres que se implementan tengan relación con los sellos institucionales de escuelas y liceos, como el cuidado del medioambiente, el desarrollo de la expresión artística y el deporte.

Como ya es tradición, durante el mes de enero se implementaron Escuelas de Verano en cinco establecimientos de la comuna; y, por tercer año consecutivo, se realizaron Escuelas de Invierno durante las dos semanas de vacaciones, en dos establecimientos de la comuna con características similares.

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 18. Participantes Escuela de Verano 2016-2018

Establecimiento	N° inscritos 2016	N° inscritos 2017	N° inscritos 2018
Escuela Cornelia Olivares	94	112	134
Escuela Nueva Zelandia	89	94	139
Escuela Luis Galdames	44	97	173
Liceo Gabriela Mistral	97	105	137
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	162	123	161
Total	486	531	744

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Participantes Escuela de Invierno 2016-2018

Establecimiento	N° inscritos 2016	N° inscritos 2017	N° 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.

3.5.4 Iniciativas comunales

Conforme al proyecto educativo comunal existen un conjunto de iniciativas²⁰ 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.

²⁰ Ver Anexo N° 5. Reseña de las iniciativas comunales del Daem de Independencia. En <https://www.pademdependencia.cl/>

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).

3.6 Conclusiones

Uno de los principales desafíos que enfrenta el subsistema de educación municipal en la comuna de Independencia es la multiculturalidad de sus aulas. Como se señaló en páginas precedentes, 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.²¹ A esto hay que agregar la cantidad de estudiantes nacidos en Chile, pero que son de madre y padre extranjeros. La multiculturalidad es, por lo tanto, la principal característica de las comunidades educativas de Independencia y podría, eventualmente, convertirse en un sello distintivo valorado tanto por las comunidades migrantes como por familias nacionales que buscan ambientes de aprendizajes diversos y tolerantes para sus hijos e hijas.

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 este sentido, se plantea no solo la necesidad de generar espacios de capacitación y formación para abordar la diversidad en los espacios educativos, sino también se refuerza la necesidad de una política

21 María Paz Fernández (2018). Mapa del estudiantado extranjero en el sistema escolar chileno (2015-2017). Documento de Trabajo nº 12. Santiago: Centro de Estudios MINEDUC.

comunal de convivencia que facilite la adecuación de las estructuras y dinámicas escolares a los cambios socioculturales en la composición de la matrícula.

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. Más aún, la incorporación de estudiantes nacidos en otro país no ha significado una saturación de los establecimientos educacionales, los que aún cuentan con margen para incorporar nuevos estudiantes (la matrícula 2018 representa el 93% de la capacidad de los establecimientos municipales de la comuna).

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 2º 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.

Capítulo 4. EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2018

El presente capítulo busca dar cuenta de la evaluación de los niveles de avance y cumplimiento del plan de acción 2018 del PADEM²² y, al mismo tiempo, generar evidencia que permita contar con modelos y prácticas de seguimiento y evaluación para acompañar futuros procesos de planificación.

Para ello, el DAEM avanzó en dos frentes de evaluación. En primer lugar, se realizó una evaluación de carácter apreciativo o cualitativo, para lo cual se realizaron jornadas de evaluación con los equipos técnicos de las unidades educativas, las que se retroalimentaron con aportes de la mesa técnica, en tanto instancia de representación del sistema educativo comunal. En segundo lugar, 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. Finalmente, este proceso evaluativo se complementó con los resultados de un primer ejercicio de evaluación de la gestión del DAEM, vinculado a la calidad del servicio educativo, para lo cual se desarrolló una encuesta de percepción de cumplimiento en el marco de las dimensiones para la gestión y el liderazgo educativo local.²³

De esta forma se presentan en este capítulo tres aspectos que permiten contextualizar el proceso evaluativo realizado. El primero refiere a las perspectivas evaluativas, donde se exponen en detalle criterios y modalidades del proceso de evaluación. El segundo aborda la evaluación de los niveles de avance y cumplimiento del plan de acción 2018. Finalmente, se incorporan elementos sustantivos de la evaluación de la calidad del servicio educativo del DAEM que permiten ponderar los niveles de cumplimiento de las acciones comprometidas en el PADEM 2018-2019.

4.1 Perspectiva de 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, con relación a las brechas definidas y a las métricas de base.

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

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

- Informar sobre las capacidades institucionales asociadas a la implementación de acciones (factores que orientan los niveles de logro o resultados).
- Tomar consideración de los ajustes que deben incorporarse en la revisión y actualización de la planeación.
- Generar conocimiento del sistema y sus variables en una lógica de mejoramiento continuo (reflexión y aprendizaje).

En coherencia con lo anterior, para una lectura adecuada de los resultados evaluativos, 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 aportar en una lógica progresiva a los objetivos trazados en la planeación estratégica comunal que sobrepasa el periodo de vigencia del PADEM.

Para la evaluación del PADEM 2018 se tuvieron en cuenta cuatro consideraciones:

- La necesidad de ajustarse a una estructura de planeación previa, que contempla objetivos de carácter secuencial asociados al horizonte de planeación estratégica.
- El diseño de una estructura articulada con objetivos estratégicos, objetivos específicos y acciones, que se corresponden con áreas de trabajo homologables a las áreas del modelo de la calidad escolar, aunque con foco en las funciones propias del nivel intermedio (DAEM).
- Un 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 donde se requería la mejora del proceso.
- Finalmente, que todo proceso evaluativo de las acciones de un plan supone un conocimiento específico, manejo técnico y/o información relevante de quienes evalúan.

4.2 Criterios de evaluación

Tomando en cuenta lo detallado y considerando el volumen de las acciones a evaluar, se hizo necesario definir criterios y modalidades para asegurar, en primer término, una participación sustancial de los actores clave del sistema educativo en el proceso y, al mismo tiempo, contar con información sobre los niveles de implementación del 100% de las acciones comprometidas para el periodo. 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**²⁴ — sobre las que es posible tener y emitir percepciones y opiniones fundadas— y acciones que corresponden a **resultados y/o productos**²⁵ 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 Mineduc:** 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,²⁶ la que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 20. Nivel de Implementación escala Mineduc

Nivel de implementación	% de logro	Descriptor
No implementada	0%	Corresponde a una acción que no presenta ningún grado de avance (requiere justificación).
Inicial	1%-24%	Su ejecución es inicial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Parcial	25% a 49%	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Intermedia	50% a 74%	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas.
Avanzada	75% a 99%	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo con fechas programadas.
Implementada	100%	Fue completamente ejecutada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.

Fuente: Adaptación de niveles de implementación Plan de Mejoramiento Educativo, Mineduc.

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

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

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

4.3 Modalidades de evaluación

Tal como se menciona al inicio de este apartado, se realizaron dos ejercicios de evaluación: el primero referido a las acciones del plan 2018 —realizado a través de un taller de evaluación con los equipos EGE—, mientras que el segundo ejercicio recoge la sistematización de la *Encuesta de Calidad de la Gestión Educativa*,²⁷ cuyos resultados sirven para contextualizar los niveles de cumplimiento del plan 2018.

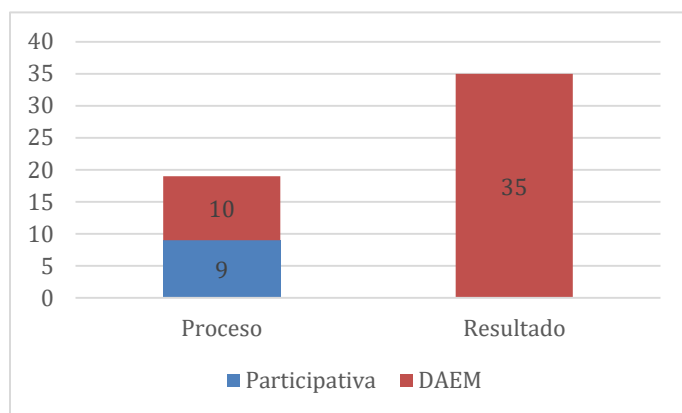
4.3.1 Acciones del Plan 2018

En este taller de evaluación los actores se pronunciaron respecto de los mayores avances del sistema educativo local con relación a los grandes propósitos definidos en la planeación: Misión, Visión y Principios. Luego, se identificaron aquellas acciones que el conjunto de participantes consideró más relevantes y estratégicas y, sobre esa priorización, se procedió al análisis evaluativo de las acciones. En grupos conformados heterogéneamente, se levantaron evidencias, prácticas, facilitadores y obstaculizadores por acción, asignando un rango o estimación porcentual de cumplimiento en base a las discusiones sostenidas por los grupos de trabajo. Se abordaron en promedio dos acciones del plan por cada grupo de trabajo, lo que implicó que una parte de las acciones de proceso no fueran evaluadas en esta instancia y fueran valoradas *a posteriori* por el equipo DAEM.

Complementariamente, las acciones de resultado fueron evaluadas por el equipo DAEM, utilizando los mismos criterios para el nivel de cumplimiento utilizado en las acciones de proceso, pero considerando esta vez, además, la presencia o ausencia de evidencias.

Así, como se aprecia en el Gráfico 13, en total se evaluaron 54 acciones, de las cuales el 65% corresponde a acciones de proceso y el 35% corresponde a acciones de resultado. De estas últimas, el 47% fue evaluado participativamente.

²⁷ Ver Anexo N° 3. Sistematización Encuesta de evaluación de calidad de los servicios educativos y gestión del DAEM Independencia. En <https://www.pademIndependencia.cl/>

Gráfico 13. Acciones 2018 evaluadas según tipo (proceso y resultado)

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Evaluación de la calidad de los servicios de educación y gestión del DAEM

Se aplicaron encuestas a los distintos actores del sistema educativo local, midiendo el nivel de acuerdo o desacuerdo con las prácticas que propone el marco para la gestión y liderazgo educativo local.²⁸ Se entiende que las percepciones no son una idea objetiva ni necesariamente informada de la realidad, pero son de interés ya que dan señales sobre las valoraciones de los actores respecto del quehacer institucional DAEM.

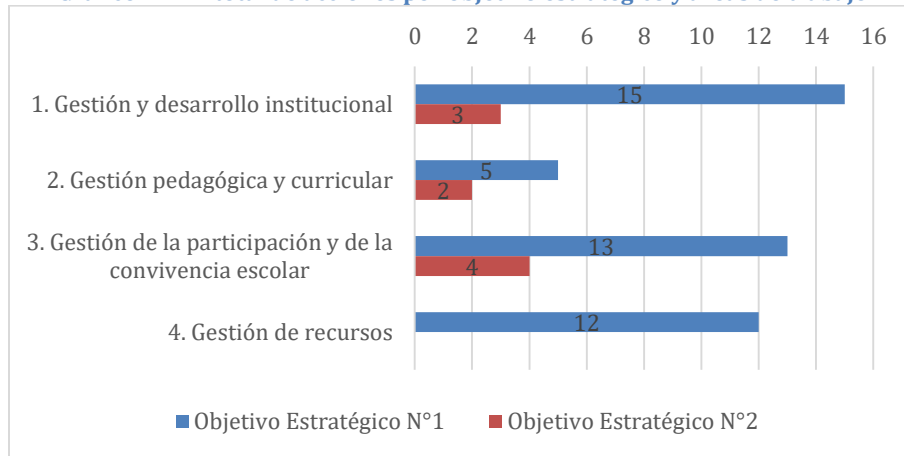
4.4 Nivel de avance y cumplimiento del PADEM

En este apartado 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 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.

²⁸ Ver Anexo N° 3. Sistematización Encuesta de evaluación de calidad de los servicios educativos y de gestión del DAEM Independencia, p. 5. En <https://www.pademIndependencia.cl/>

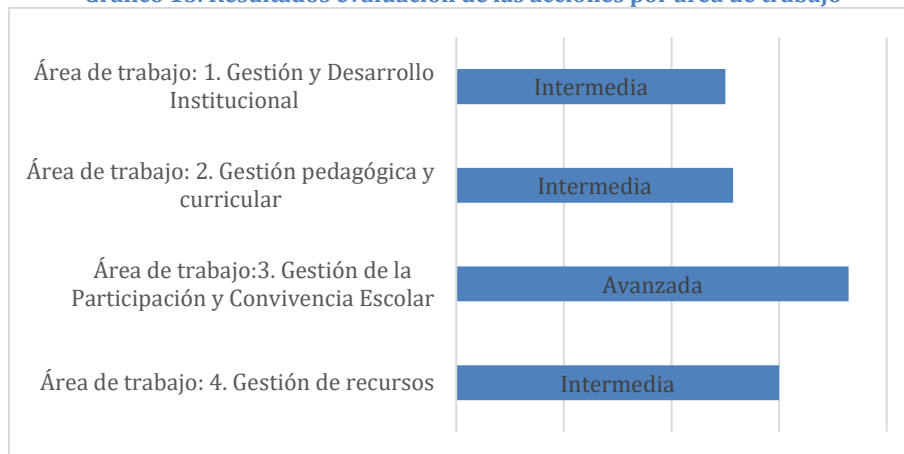
Gráfico 14. N° total de acciones por objetivo estratégico y áreas de trabajo



Fuente: Elaboración propia

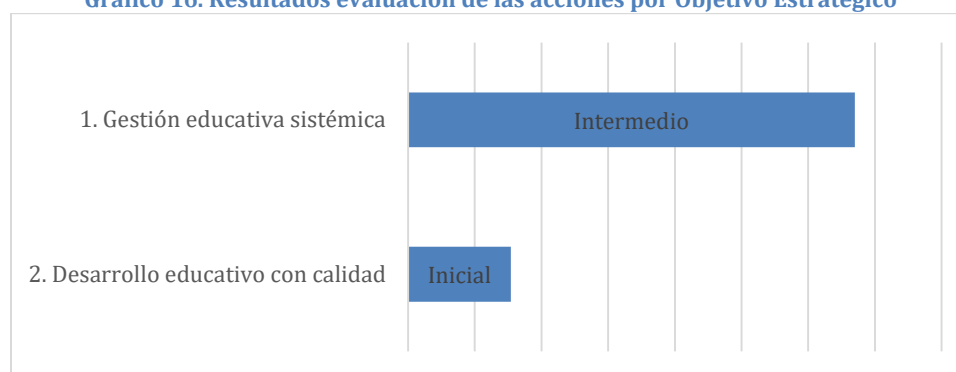
En una mirada general a los resultados, se puede indicar que el estado de implementación de las acciones se encuentra en un nivel **intermedio**. El área de trabajo que presenta mayores avances es Gestión de la participación y de la convivencia escolar en un nivel **avanzado**, mientras que las áreas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

Gráfico 15. Resultados evaluación de las acciones por área de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

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 16. El objetivo estratégico N° 3 de la planificación no contaba con acciones comprometidas para el 2018.

Gráfico 16. Resultados evaluación de las acciones por Objetivo Estratégico

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el detalle de los niveles de implementación por áreas de trabajo. Para cada una, en primer término, se presentan gráficamente los resultados por objetivos específicos, los que son producto del promedio de las acciones evaluadas. A reglón seguido, se presenta en tablas la información de la evaluación del total de las acciones por área, contextualizada respecto de su objetivo específico e indicando si corresponde a una acción de proceso o de resultado.

Área de Trabajo Nº 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. Este aspecto requiere acciones orientadas a habilitar y fortalecer las capacidades en todos y todas aquellas que conforman el sistema, tanto a nivel de usuarios (estudiantes, padres, madres y apoderados) como de funcionarios y funcionarias que hacen posible su operación (asistentes de la educación, docentes y directivos).

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 Gráfico 17), donde destacan los progresos en la instalación del modelo de gestión educacional y el desarrollo de estilos de liderazgo de carácter público y participativo. Cómo 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.

Gráfico 17. Área Gestión y Desarrollo Institucional Resultado Evaluación de las acciones agrupadas por objetivos específicos

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. Lo anterior se muestra en la Tabla 21:

Tabla 21. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de Trabajo N° 1. Gestión y Desarrollo Institucional

Objetivo específico	Acciones	Tipo de Acción	Nivel de implementación
1. Disponer de un modelo de gestión educativo sistémico compartido y validado por toda la comunidad educativa, que permita el diseño de política educativas pertinentes a las necesidades de desarrollo del sistema y asumir coherentemente las funciones educativas y administrativas, normativas y financieras.	✓ 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.	Proceso	Intermedia
	✓ Incorporación de nuevos profesionales y reorganización de equipos profesionales y administrativos pertinente a las necesidades de desarrollo de las áreas de trabajo prioritarios.	Resultado	Avanzada
	✓ Elaboración de un documento que contenga roles, funciones, procedimientos de profesionales y administrativos del DAEM y capacitación asociada.	Resultado	Intermedia
	✓ Diseño de un sistema de gestión de recursos que contemple procedimientos de utilización, reposición y distribución de recursos humanos, financieros, tecnológicos, pedagógicos y didácticos.	Resultado	Intermedia
	✓ 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	Resultado	Intermedia

	foco en las características del territorio.			
2. Construir alianzas con instituciones, que permitan generar evidencia y acompañamiento para el desarrollo del modelo de gestión educativa de Independencia.	✓	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.	Resultado	Intermedia
	✓	Sistematización de buenas prácticas pedagógicas que permitan la innovación en la gestión educativa.	Proceso	Parcial
	✓	Sistematización de indicadores de eficiencia interna y aprendizaje que permitan la innovación en la gestión educativa.	Resultado	Implementada
	✓	Levantamiento de información para la definición de la nueva propuesta educativa del sistema, referente a continuidad de estudiantes entre niveles educativos, inserción laboral, ingreso a educación terciaria, entre otras.	Resultado	Inicial
3. Promover un estilo de liderazgo que sea congruente con el carácter público y participativo del modelo de gestión educativa de Independencia.	✓	Dar continuidad y fortalecer instancias de trabajo colaborativo entre las distintas comunidades educativas, que permita el trabajo en red.	Proceso	Avanzada
	✓	Ampliación de los espacios de decisión e influencia del Consejo de Directores.	Proceso	Intermedia
	✓	Declaración de nuevos ámbitos de resolutiveidad de los consejos escolares de las escuelas y liceos de Independencia.	Resultado	Intermedia
	✓	Establecimiento de criterios que permita a la comunidad hacerse parte de la evaluación del desempeño de las políticas y programas educativos comprometidos en el sistema educacional considerados en la Cuenta Pública.	Proceso	Inicial
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.	✓	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.	Resultado	Intermedia
	✓	Generación de sistemas y mecanismos de consulta del DAEM a los actores educativos, que permita establecer sus necesidades y aspiraciones respecto de objetivos y metas educacionales, sentidos y propósitos de la educación pública municipal.	Proceso	Intermedia
18. Evaluar el modelo de Gestión Educativa del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales.	✓	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.	Resultado	Inicial
	✓	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.	Resultado	No implementada
19. Consolidar alianzas con instituciones que permita tener	✓	Elaboración de estrategias de vínculo con instituciones que permitan evaluar el modelo de gestión educativa.	Proceso	No implementada

**evidencia permanente
para el ajuste y
evaluación del modelo
de gestión educativa.**

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de evaluación de esta área reconoce los siguientes avances:

- La acción del DAEM logra integrar en las acciones implementadas los principios que rigen la gestión educativa en la comuna. Se desarrollan espacios de acompañamiento a los establecimientos educativos con acciones que promueven la inclusión al interior de las unidades educativas y llevan a la construcción del sello comunal orientado por los principios de inclusión, participación y calidad.
- Las prácticas de planificación observan un proceso de avance progresivo en el que se reconoce la importancia del hito del mapa de necesidades realizado en el 2015, como un marco orientador de las acciones estratégicas de la gestión educativa en la comuna. Esto se ha complementado con ejercicios de autoevaluación con miras a activar estrategias para abordar áreas o aspectos débiles.
- La participación se identifica no solo como principio, sino que se resalta como práctica, en la medida que el DAEM abre espacios para vincular a los diferentes actores del sistema educativo en sus procesos de planeación, de acompañamiento a los establecimientos educativos o en escenarios más concretos de toma de decisiones, permitiendo la generación de acuerdos de forma conjunta. Concretamente, se evidencian avances en mejores relaciones de colaboración entre el DAEM y las unidades educativas, así como el compartir un entendimiento común sobre los criterios con los que se toman decisiones respecto a la gestión educativa.
- Se reconoce como un progreso importante el incorporar de forma intencionada en instancias de planificación a todos los actores del sistema educativo, en particular a los jardines infantiles y salas cunas, lo que contribuye a ampliar el protagonismo y la mirada sobre la gestión educativa.

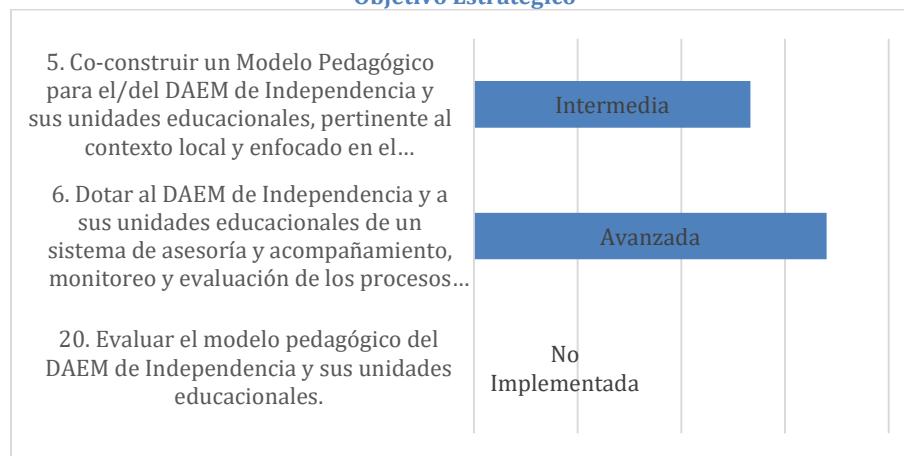
Área de Trabajo Nº 2: Gestión Pedagógica y Curricular

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 el Gráfico 19. 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.

Gráfico 18. Área Gestión Pedagógica y Curricular. Resultado evaluación de las acciones agrupadas por Objetivo Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 22, 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.

Tabla 22. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de trabajo No. 2 Gestión Pedagógica y Curricular

Objetivo específico	Acciones		Tipo de Acción	Nivel de implementación
5. Co-construir un Modelo Pedagógico para el/del DAEM de Independencia y sus unidades educativas, pertinente al contexto local y enfocado en el currículo nacional.	✓	Validación del Modelo Pedagógico base para el conjunto de las unidades educativas del DAEM.	Proceso	Avanzada
	✓	Adecuación técnico-pedagógica del modelo pedagógico base en función de las necesidades de la comunidad educativa.	Proceso	Intermedia
	✓	Implementación y operacionalización del modelo pedagógico en las unidades educativas.	Proceso	Intermedia
6. Dotar al DAEM de Independencia y a sus unidades educativas de un sistema de asesoría y acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos realizados.	✓	Conformación y fortalecimiento de Unidades de Desarrollo Pedagógico (UDP) para hacerse cargo del proyecto pedagógico curricular de las unidades educativas.	Proceso	Intermedia
	✓	Definición e implementación de estrategias de asesoría (DAEM-Establecimiento y UDP-Aula)	Proceso	Avanzada

		para potenciar apoyos y asesorías.		
20. Evaluar el modelo pedagógico del DAEM de Independencia y sus unidades educativas.	✓	Diseño de instrumentos para la evaluación de implementación del Modelo Pedagógico.	Resultado inicial	
	✓	Aplicación de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo Pedagógico.	Resultado	No implementada

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación participativa de esta área reconoce los siguientes avances o aspectos importantes que facilitan la Gestión pedagógica y curricular:

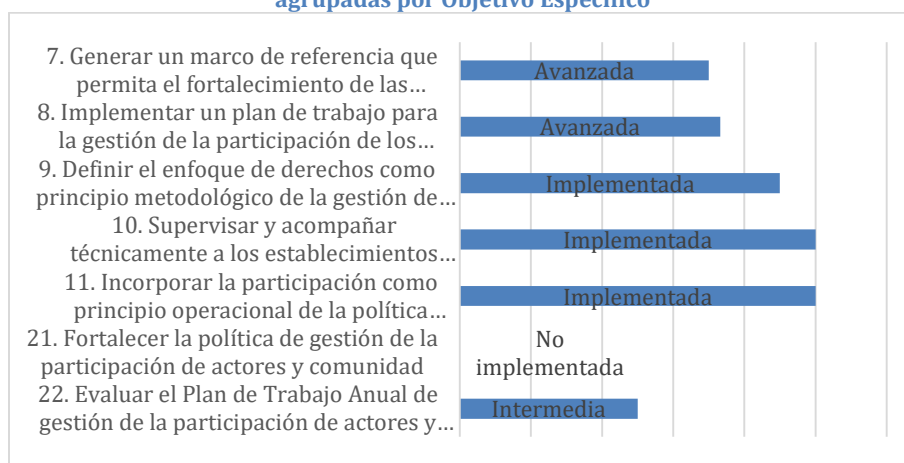
- Se reconocen como un aspecto importante los procesos de acompañamiento técnico y pedagógico a las escuelas a través de las duplas técnicas. Se destaca de ellas la incorporación del foco pedagógico y el soporte a las escuelas.
- El fortalecimiento de las conversaciones técnicas orientadas a la mejora de los procesos del ámbito pedagógico. Se considera necesario continuar abriendo espacios para reflexionar en este marco como parte central de los procesos del área.
- La mayoría de los actores del sistema educativo reconoce la necesidad de consolidar y definir de forma conjunta el modelo pedagógico comunal mediante procesos que conserven la impronta participativa y la representatividad de todos los actores.
- El principio de inclusión se integra de forma progresiva en el sistema educativo, no solo en el lenguaje compartido con los establecimientos educativos, sino como enfoque dentro de los procesos pedagógicos y a su vez en la construcción del modelo pedagógico.
- Se ha avanzado en el trabajo colaborativo con las unidades educativas, mediante prácticas de generación de acuerdos y el diseño conjunto de planes de trabajo. No obstante, es necesario seguir trabajando en mayores y mejores definiciones sobre el acompañamiento desde el DAEM.

Área de Trabajo Nº 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.

Gráfico 19. Área Gestión de la Participación y Convivencia Escolar. Resultado evaluación de las acciones agrupadas por Objetivo Específico



Fuente: Elaboración propia.

El plan de trabajo 2018 consideró 17 acciones en esta área, distribuidas en siete objetivos específicos (Tabla 23). 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.

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 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.

Tabla 23. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de trabajo No. 3 Gestión de la Participación y convivencia Escolar

Objetivo específico	Acciones	Tipo de Acción	Nivel de implementación
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.	✓ Formación en enfoque de derechos de las estructuras participativas existentes en cada establecimiento.	Resultado	Avanzada
	✓ Instalación de un modo de relacionamiento desde un enfoque participativo entre las diferentes estructuras y actores.	Proceso	Intermedia
8. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la participación de los actores y la comunidad.	✓ Coordinación de estrategias de colaboración con las instituciones responsables de la política de participación y convivencia a nivel nacional, regional y local.	Resultado	Avanzada
	✓ 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.	Resultado	Avanzada
	✓ Elaboración de un plan de trabajo anual que aborde las necesidades e intereses de la población estudiantil, de acuerdo con su ciclo de vida: infancia, adolescencia y juventud; de los docentes y de las familias.	Proceso	Intermedia
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.	✓ 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.	Proceso	Avanzada
	✓ Acompañamiento del equipo DAEM a los establecimientos de la comuna en la incorporación del EDD como estrategia metodológica principal en Convivencia Escolar.	Proceso	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.	✓ Actualización de los instrumentos de gestión de la convivencia escolar desde un enfoque de derechos: reglamentos de convivencia escolar y planes anuales de convivencia escolar.	Proceso	Implementada
	✓ Desarrollo de trabajo colaborativo entre el DAEM y los establecimientos educacionales, definiendo espacios formales y periódicos de acompañamiento a través de un plan de acompañamiento comunal.	Proceso	Implementada

	✓ Desarrollo de trabajo colaborativo entre el DAEM y los establecimientos educacionales, definiendo espacios formales y periódicos de acompañamiento a través de un plan de acompañamiento comunal.	Proceso	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.	✓ Establecimiento de espacios de formación para las comunidades educativas, representadas por los consejos escolares a nivel comunal, en torno al enfoque de derechos y la importancia de la participación como objetivo, estrategia y fin de la formación ciudadana.	Resultado	Implementada
	✓ Establecimiento de espacios de formación para las comunidades educativas, representadas por los consejos escolares a nivel comunal, en torno al enfoque de derechos y la importancia de la participación como objetivo, estrategia y fin de la formación ciudadana.	Resultado	Implementada
	✓ Ampliación de las oportunidades, capacidades y espacios de participación de los estudiantes en las comunidades educativas.	Resultado	Implementada
21. Fortalecer la política de gestión de la participación de actores y comunidad.	✓ Análisis de resultados de estudio sobre participación de actores y comunidad.	Resultado	No implementada
	✓ Ampliación de ámbitos de resolutiveidad de los consejos escolares de las escuelas y liceos de Independencia.	Resultado	No implementada
22. Evaluar el Plan de Trabajo Anual de gestión de la participación de actores y comunidad.	✓ Establecimiento de resultados de la fase inicial del Plan de Trabajo Anual.	Resultado	Parcial
	✓ 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.	Resultado	Intermedia

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de esta área reconoce los siguientes avances o aspectos más importantes que facilitan el desarrollo y gestión institucional del DAEM:

- Se destaca el despliegue de la Política de Convivencia y el trabajo desarrollado para lograr su integración con otros procesos clave de la gestión escolar, con énfasis en la planificación.
- Se subraya como un elemento importante y se expresa en la consolidación de espacios, una mayor representatividad de los establecimientos educativos en el DAEM. Se

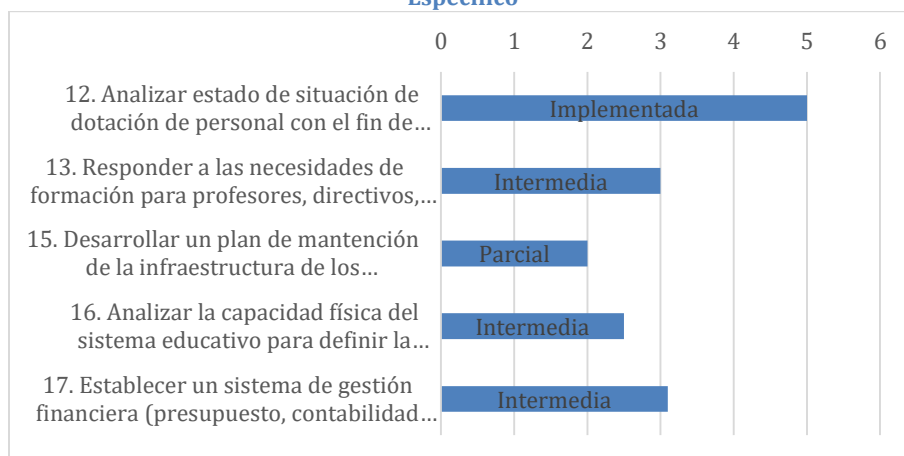
destacan también los espacios en los que se privilegia la participación de todos los actores del sistema educativo.

- La escuela se cuestiona desde sus propias prácticas y trabaja con los actores del sistema educativo acciones y estrategias que aborden la diversidad de realidades en las que se encuentran inmersos los niños, niñas y jóvenes de la comuna. Este aspecto resulta ser un desafío común de los diferentes actores del sistema, lo que impone la necesidad de considerar acciones de articulación desde la inclusión y la diversidad.

Área de Trabajo Nº 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 educacionales, 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.

Gráfico 20. Área Gestión de Recursos. Resultado evaluación de las acciones agrupadas por Objetivo Específico

Fuente: Elaboración propia.

El Plan de Trabajo 2018 consideró 12 acciones en esta área, distribuidas en cinco objetivos específicos (Tabla 24). 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 24. Nivel de implementación acciones por Objetivos Específicos y Área de trabajo No. 4 Gestión de Recursos

Objetivo específico	Acciones	Tipo de Acción	Nivel de implementación
12. Analizar estado de situación de dotación de personal con el fin de adecuarlo a las necesidades del modelo de gestión educativa.	✓ Realización de un estudio de dotación de personal DAEM y establecimientos educativos.	Resultado	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.	✓ Definición de necesidades de perfeccionamiento fundamental (línea base de competencias en currículum, gestión educativa, clima escolar, liderazgo, gestión SEP, entre otros) para profesores, directivos, asistentes de educación y profesionales del DAEM de Independencia, en coordinación con las unidades educacionales.	Resultado	Intermedia
15. Desarrollar un plan de mantención de la infraestructura de los establecimientos educacionales de la comuna.	✓ Elaboración de procedimientos eficientes y oportunos para la mantención de los establecimientos educacionales.	Resultado	Parcial
	✓ Implementación y monitoreo del plan de mantención de la infraestructura educacional de	Resultado	Parcial

	la comuna.		
16. Analizar la capacidad física del sistema educativo para definir la oferta disponible.	✓ Diagnóstico de infraestructura de los establecimientos educativos de Independencia.	Resultado	Intermedia
	✓ Diseño de plan de infraestructura priorizado y gestión de financiamiento para su ejecución.	Resultado	Parcial
17. Establecer un sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) para el DAEM de Independencia.	✓ Levantamiento de un sistema de gestión presupuestaria que entregue información fidedigna para la toma de decisiones oportuna.	Resultado	Intermedia
	✓ Implementación del sistema de gestión presupuestaria.	Resultado	Intermedia
	✓ Definición de procedimientos que aseguren la rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia.	Resultado	Avanzada
	✓ Elaboración de un plan de compras en cada establecimiento educacional.	Resultado	Intermedia
	✓ Formación técnica y administrativa de encargados DAEM y de cada establecimiento en la gestión financiera.	Resultado	Intermedia
	✓ Mantención de información actualizada sobre los presupuestos de cada escuela según fuente de financiamiento (PIE, SEP).	Resultado	Intermedia

Fuente: Elaboración propia.

Las acciones de esta área fueron evaluadas en su totalidad por el equipo DAEM:

- Se reconoce haber avanzado en el levantamiento de las necesidades de perfeccionamiento de docentes, directivos y profesionales DAEM, en coordinación con las unidades educativas, pero se debe continuar fortaleciendo la identificación de necesidades y su correspondencia con programas de capacitación pertinentes y de calidad, para lo cual se dará continuidad a las alianzas con universidades y otros organismos de formación.
- De igual forma, se señala que se ha avanzado en la formación de equipos de gestión, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales en diferentes áreas. En el caso del DAEM las acciones de formación se han centrado en ámbitos técnicos, administrativos y de gestión de personas.
- Respecto a la participación, se considera importante avanzar en una vinculación cada vez más cercana de los equipos directivos en la toma de decisiones.
- En el ámbito infraestructura se ha logrado una mejor articulación con Secplac, por ejemplo, en levantar un estado de situación, oportuno y pertinente de los establecimientos educativos de la comuna. No obstante, se reconoce la necesidad de

potenciar una mirada más integral que permita articular las oportunidades de financiamiento con los diagnósticos y el trabajo técnico de diseño de las propuestas de mejora.

- Desde el aspecto de gestión interna se reconoce el fortalecimiento del equipo administrativo con personal que apoya los procesos de rendición y de control financiera.

4.5 Evaluación de calidad de los servicios de educación y gestión del DAEM

Para complementar la evaluación participativa de las acciones 2018, se ha incorporado una aproximación evaluativa a la gestión del DAEM, en el entendido que la calidad de los procesos que implementa impactan, necesariamente, en el despliegue de las acciones de las unidades educativas.

Para ello se optó por adaptar el *Marco para la gestión y liderazgo educativo local* propuesto por Líderes Educativos²⁹ que sugiere un conjunto de **dimensiones** de práctica que se corresponden con los principales ámbitos de desarrollo de una gestión educativa desde el nivel intermedio. Luego, para cada dimensión define prácticas concretas, es decir, unos contenidos y unas formas de hacer deseables, que constituyen en sí mismos factores de mejora educativa.

Para la evaluación de estas dimensiones, se diseñó y aplicó una encuesta a los distintos actores del sistema educativo local, midiendo el nivel de acuerdo o desacuerdo con las prácticas que propone el *Marco para la gestión y liderazgo educativo local*.

Las 7 dimensiones de práctica evaluadas fueron:

Tabla 25. Dimensiones del marco para la gestión y liderazgo educativo local

Nº	Dimensión
Nº 1	Construcción de una visión estratégica compartida del proyecto educativo territorial
Nº 2	Desarrollo de una cultura de inclusión, participación y respeto a la diversidad
Nº 3	Liderazgo y gestión de las políticas y los procesos educativos locales
Nº 4	Desarrollo profesional y distribución con equidad de las capacidades pedagógicas y liderazgo
Nº 5	Gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa
Nº 6	Gestión de recursos y condiciones organizacionales para la gestión del PEI
Nº 7	Cultura del trabajo colaborativo, de calidad y transparencia en la gestión

Fuente: Marco para la gestión y liderazgo educativo local.³⁰

29 Ver en [www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl/content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf), Disponible en <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf>

30 Ibíd.

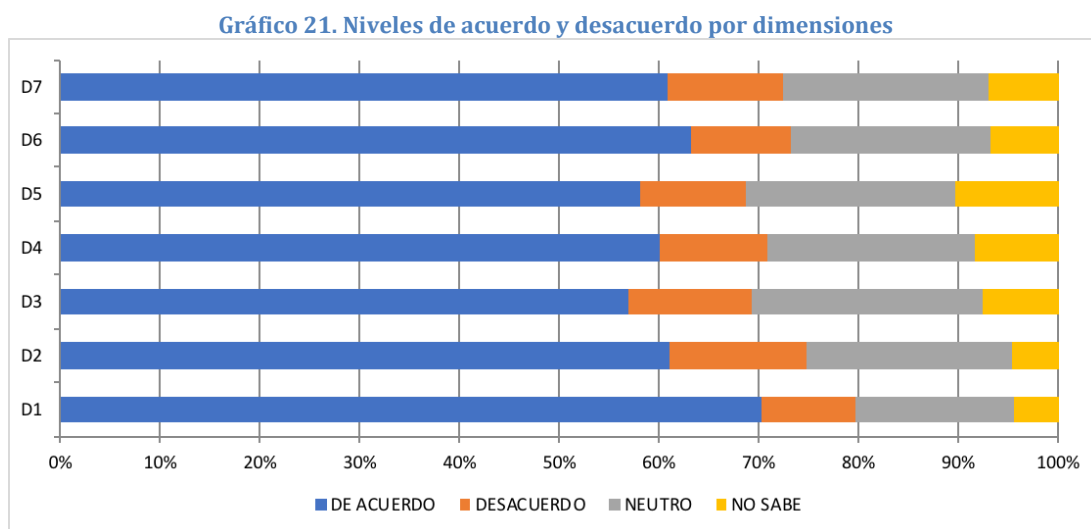
Respecto de los resultados, un primer hallazgo es que estos presentan un comportamiento diferenciado según actor, lo que tiene relación con el nivel de conocimiento e involucramiento de cada uno en las distintas dimensiones que se evalúan.

Los equipos directivos, el DAEM y los docentes, aparecen como los actores que, en general, presentan los mayores niveles de acuerdo para las distintas dimensiones evaluadas. Al contrario, los profesionales de la educación (asistentes) y apoderados aparecen con mayores niveles de desacuerdo o con falta de información para pronunciarse.

La cercanía o distancia a los objetivos de trabajo que se evalúan también se da al interior del propio DAEM, donde quienes trabajan en el área administrativa y financiera declaran en mayor medida no contar con información suficiente para pronunciarse respecto de lo consultado. Situación similar ocurre con los profesionales de la educación y/o asistentes, quienes conocen solo parcialmente las acciones educativas globales. Sin embargo, aquí se da también una dualidad, ya que, al mismo tiempo, el DAEM, y en particular los profesionales del área técnico-pedagógica, al tener más detalle de la información y procesos que impulsan, son también quienes aparecen con mayores niveles de desacuerdo con directivos y docentes.

A partir de lo anterior, surge la reflexión respecto al alcance de las acciones y decisiones que son impulsadas desde el DAEM hacia los establecimientos y como estas son comunicadas y gestionadas tanto por el DAEM como por los equipos directivos de las unidades educativas.

Al desagregar los resultados de la encuesta por dimensión, se observa que la Dimensión N° 1 corresponde a la que tiene mayores niveles de acuerdo entre los actores, alcanzando un 70% de las respuestas generales. En tanto, las Dimensiones N° 3 y N° 5 son las que presentan mayores niveles de desacuerdo, respuestas neutras o ausencia de información para pronunciarse sobre lo consultado.



Fuente: Elaboración propia.

4.6 Fortalezas y espacios de mejora según Dimensión

- **Construcción de una visión estratégica compartida del proyecto educativo territorial.** Se reconoce como fortaleza la instalación de una ética compartida en el sistema educativo, anclada en las declaraciones fundamentales del proyecto comunal, con foco en el sentido de la educación pública, en los principios de calidad, inclusión y participación, además de la generación de espacios de trabajo sistemático entre el DAEM y equipos de las unidades educativas, lo que ha permitido la construcción y apropiación de este relato.
- Respecto a los desafíos de mejora, se observa la necesidad de contar con orientaciones y disposiciones desde el DAEM que, por un lado, aseguren comprensiones unívocas hacia los establecimientos y, por otro lado, permitan disminuir la incertidumbre de los actores del sistema. Además, se requiere generar alianzas con otras instituciones, con transparencia y oportunidades para todas las unidades educativas, las que deben ser comunicadas oportunamente a todos los estamentos.
- **Desarrollo de una cultura de inclusión, participación y respeto a la diversidad.** Se reconoce en el DAEM un impulso por integrar la perspectiva inclusiva en el campo educativo comunal y por promover estrategias concretas para su incorporación a la gestión de los establecimientos. En ello, se reconoce que juega un rol importante la generación de instrumentos y protocolos que garanticen este enfoque, los que deben ser definidos con la participación de los actores de las unidades educativas.
- Respecto a los desafíos de mejora se reconoce que se deben promover estrategias de inclusión específicas, que permitan asegurar el aprendizaje desde un enfoque intercultural, que es, actualmente, uno de los grandes desafíos del sistema educativo local. En la práctica, se requiere más especificidad y celeridad en torno al tema. Otra oportunidad de mejora que se reconoce es la necesidad de integración de toda la comunidad educativa en los diferentes procesos y actividades de los establecimientos educacionales, más allá de los espacios de encuentro que son funcionales a la gestión.
- **Liderazgo y gestión de las políticas y los procesos educativos locales.** Aparecen como fortalezas las labores de andamiaje o de generación de condiciones para el trabajo educativo y el aprendizaje de las y los estudiantes: definición conjunta de programas de apoyo para docentes, condiciones para el trabajo conjunto entre docentes y profesionales de apoyo, diferenciación de dinámicas y necesidades para una educación más pertinente y coordinar y articular alianzas con instituciones para mejorar apoyos pedagógicos, extracurriculares y psicosociales.
- Como desafíos de mejora, en tanto, se destacan las intervenciones o apoyos más directos a distintos actores: necesidad de detectar y evaluar el apoyo específico a los docentes y equipos directivos, que, si bien existiría desde las duplas de acompañamiento, aun es percibido como insuficiente; e incorporar o propiciar ayudas

técnicas y apoyos específicos a los estudiantes rezagados, con estrategias complementarias al trabajo regular.

- **Desarrollo profesional y distribución con equidad de las capacidades pedagógicas y liderazgo.** Se señala que una fortaleza es el foco y preocupación que ha manifestado el DAEM por el apoyo al proceso de desarrollo profesional de todos los actores del sistema, en conjunto con los establecimientos educativos, y la generación de alianzas para su concreción.
- Respecto a los desafíos de mejora se percibe que el sistema no logra atraer capacidades profesionales y realizar asignaciones que tengan directa relación con las necesidades de los establecimientos. Del mismo modo, los procesos de selección y asignación profesional directiva y docente requieren mayor desarrollo y difusión, lo que se correlaciona con el nivel de desconocimiento de procesos de inducción a las funciones directivas en los establecimientos.
- **Gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa.** Como fortalezas destacan el contar con información e instancias de análisis para dar cuenta del progreso general del sistema y tomar decisiones y la instalación de la perspectiva de evaluación con foco en el aprendizaje que permite a estudiantes y docentes mejorar sus procesos.
- En tanto, se reconocen espacios de mejora en tres aspectos: i) contar con vías expeditas y claras respecto del levantamiento de necesidades de los establecimientos, con protocolos de actualización permanente, o bien, comunicar eficazmente su existencia y operación; ii) se requieren sistemas de información más eficientes, que logren disponerse para los distintos agentes tomadores de decisiones en los establecimientos, para los equipos directivos y del DAEM; iii) se requiere integrar información dispersa o heterogénea, para hacerla comprensible para todos los actores en distintos niveles.
- **Gestión de recursos y condiciones organizacionales para la gestión del PEI.** Se reconoce como fortaleza el esfuerzo por la gestión del conjunto de condiciones para la labor educativa en los establecimientos, tanto en lo concerniente a recursos como a la organización del sistema comunal y el foco en el cumplimiento de los planes de mejoramiento.
- En tanto, como desafíos de mejora se reconoce que el uso de recursos requiere del diseño de estrategias comunicacionales y de la definición de pautas que contribuyan a una mayor eficiencia y transparencia en especial, con los equipos directivos. Además, se observa también la necesidad de comunicar más claramente las orientaciones estratégicas a las unidades educativas, de manera que permitan a los actores asociar los gastos principales (o las decisiones de gasto) a la implementación estratégica del PADEM.
- **Cultura del trabajo colaborativo, de calidad y transparencia en la gestión.** La generación y fomento de sentido de equipo y de trabajo colaborativo en el sistema,

entre el DAEM y los establecimientos, es reconocido como una fortaleza por el conjunto de actores del sistema educativo de Independencia. Vinculado a lo anterior se destaca también que el trabajo y objetivo común se articula en torno al proyecto educativo comunal.

- Como espacio para la mejora se reconoce el desafío de la participación y la generación del sentido compartido, el que en esta dimensión dice relación con hacer accesible la información para los distintos actores del sistema y de las comunidades educativas.

4.7 Análisis integrado. Conclusiones del proceso de evaluación PADEM

En una mirada integrada a las dos fuentes de información de la evaluación del PADEM se pueden establecer hallazgos o conclusiones importantes.

Se constata un amplio y consistente acuerdo respecto a la existencia de prácticas y principios participativos que se orientan desde el PADEM, lo que se observa no solo a nivel declarativo en este instrumento (en su marco de referencia o en las acciones que se propuso), sino también en su implementación práctica por parte del equipo DAEM. Este perfil participativo se refleja en dos ámbitos, uno más conceptual y otro más metodológico, y se reconoce su presencia, con intensidades y matices heterogéneos, en el operar de diferentes actores comunales de educación:

- La creciente instalación de un discurso —y quizás también, una ética— de la inclusión en educación, así como del reconocimiento y fortalecimiento de la diversidad social y cultural como factor relevante para una educación de calidad en el contexto del sistema educativo local en Independencia.
- El reconocimiento de unas prácticas de involucramiento significativas y activas, de y con diferentes actores, pero, principalmente, entre DAEM y unidades educativas, y que en los relatos se menciona como trabajo colaborativo, trabajo de equipo, gestión de la participación de equipos y actores, trabajo en red, entre otras.

Sobre lo anterior, se observa tanto un alto grado de instalación de estas pautas y prácticas participativas, como una alta valoración de las mismas en todos los actores del sistema comunal.

Un ámbito de evaluación del PADEM donde se especifica el perfil participativo que este ha tenido, es la estrategia de las duplas técnicas de acompañamiento del DAEM a las unidades educativas. Esta estrategia es señalada como la puesta en práctica de un conjunto de principios que guían la política educativa comunal, lo que es valorado en su coherencia y consistencia, pero también porque se ha asociado a un fortalecimiento de la conversación técnica para el mejoramiento educativo y a la construcción de un modelo de asesoría efectiva.

Resulta interesante también la convergencia que hay entre las fuentes de evaluación PADEM respecto a dimensiones más estructurales o de condiciones para una labor educativa de

calidad en los establecimientos. Al respecto, se destaca como fortaleza la gestión que se ha logrado a nivel comunal, del conjunto de condiciones necesarias para una labor educativa de calidad (recursos, organización, foco en compromisos de planificación, etc.), con una especial valoración del ámbito de fortalecimiento de equipos y personas (levantamiento de necesidades de perfeccionamiento, formación de equipos de gestión, fortalecimiento de equipos administrativos, desarrollo profesional de actores, etc.).

Respecto a los desafíos de mejora, se consolida una opinión relativa a la necesidad de potenciar, en y desde el PADEM, la gestión de la información para distintos procesos o en distintos escenarios. Esto aparece referido como la necesidad de fortalecer los alcances y usos de distintos tipos de información que produce y circula en el sistema, también respecto a la eficiencia del sistema de información comunal, así como la eficacia en su utilidad, el acceso y la fluidez con que circula la información, y como la necesidad de integrar o articular informaciones de distintos procesos y actores, de manera de hacerla más comprensible para su uso, entre otros.

Si bien la inclusión se reconoce como parte de un enfoque de trabajo que está presente en los discursos y declaraciones de la política educativa comunal, también señalan algunas voces la necesidad de mejorar las instancias de trabajo pedagógico desde un enfoque intercultural e inclusivo, fortaleciendo estrategias de inclusión específicas para el aprendizaje.

En el área de gestión de recursos, en tanto, si bien no es una opinión mayoritaria, se releva el desafío de generar más alianzas para la formación profesional de los actores del sistema, proveyendo más y nuevas oportunidades de perfeccionamiento donde se considere la adecuada información, transparencia y tiempo para los procesos.

En el mismo ámbito, pero en la dimensión de selección de personal y dotación, también hay convergencia en el desafío que implica un mayor desarrollo y difusión de los procesos de selección y asignación profesional directiva y docente.

Finalmente, si bien hay una valoración contundente del perfil participativo del PADEM y su implementación, hay dos puntualizaciones que son relevantes de destacar. Una, referida a la importancia de que diferentes actores del sistema local de educación puedan a futuro participar en la generación/actualización del modelo pedagógico comunal que tiene como eje estructurante, precisamente, la participación y el protagonismo de los actores del sistema. La segunda, dice relación con potenciar la incorporación de todos los actores a las actividades y procesos educativos, lo que, por el análisis integrado de las evaluaciones de los actores, se refiere principalmente a potenciar el involucramiento de las familias, de las y los estudiantes en algunos procesos y de las y los asistentes de la educación.

Capítulo 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,³¹ 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. Finalmente, la última sección de este apartado entrega los elementos básicos para el seguimiento y monitoreo de las acciones, con un detalle por acción, dando cuenta de su marco temporal, el que permitirá evaluar su estado de implementación.

5.1 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.

Los componentes estratégicos están constituidos por las grandes declaraciones para la educación comunal y su gestión, que entienden como foco primordial de la educación pública el resguardo de la educación como un derecho fundamental para el desarrollo de los niños, niñas y jóvenes del territorio que atiende.

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,

³¹ Ver Anexo N° 1. Memoria del proceso participativo en sus dimensiones de preparación, diagnóstico, evaluación y planeación. En <https://www.pademIndependencia.cl/>

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

El marco estratégico reconoce tres principios fundamentales, que sustentan la gestión educativa comunal. Estos deben traducirse en criterios y prácticas de actuación en el sistema, orientando la toma de decisiones de los distintos actores y facilitando la comprensión de la gestión educativa local:

- **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.

Área 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.

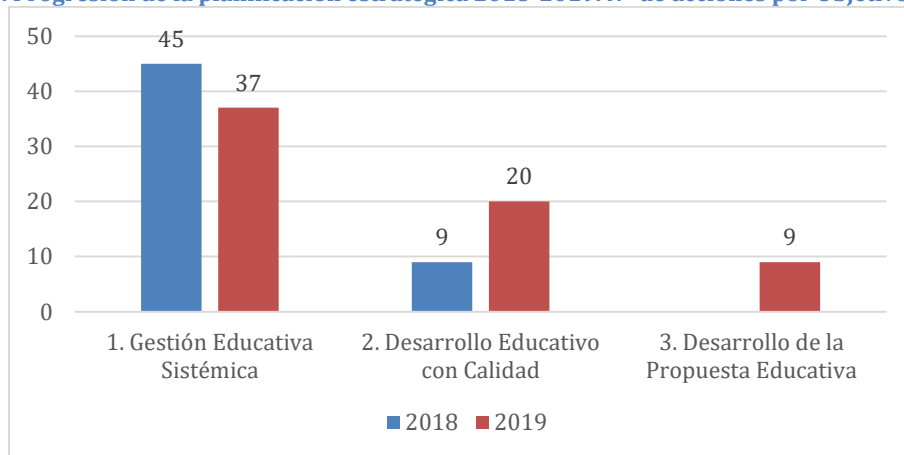
Objetivos Específicos y Acciones

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.

5.2 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 22, 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.

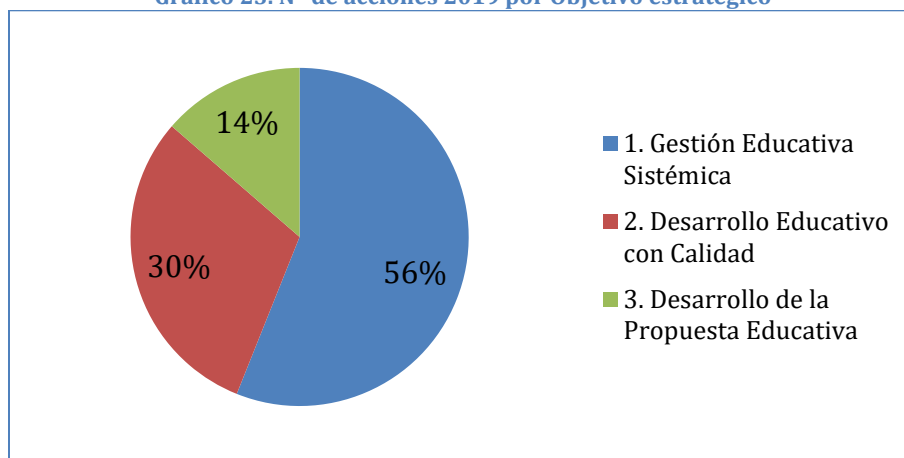
Gráfico 22. Progresión de la planificación estratégica 2018-2019. N° de acciones por Objetivo estratégico



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, de las acciones proyectadas, el 56% tributan al objetivo estratégico *Gestión Educativa Sistémica*, el 30% al objetivo estratégico *Desarrollo Educativo con calidad*, y el 14% al objetivo estratégico *Desarrollo de la Propuesta Educativa* (Gráfico 23).

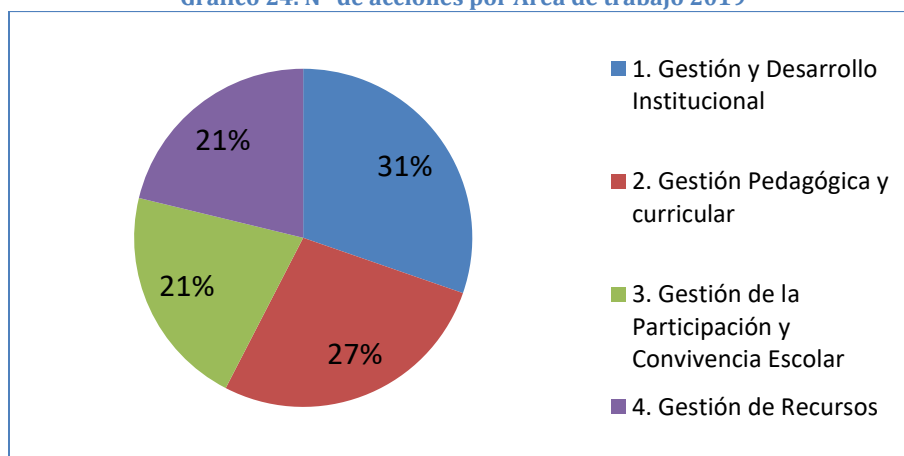
Gráfico 23. N° de acciones 2019 por Objetivo estratégico



Fuente: Elaboración propia.

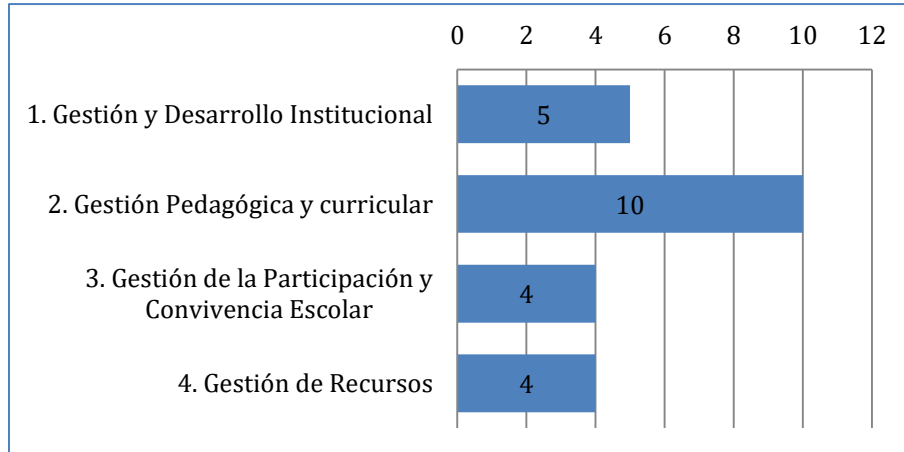
Desde el punto de vista de las áreas de trabajo, el 31% de las acciones se concentra en Gestión y Desarrollo Institucional, el 27% en Gestión Pedagógica y Curricular, el 21% en Gestión de la Participación y de la Convivencia Escolar y el 21% en Gestión de Recursos (Gráfico 24).

Gráfico 24. N° de acciones por Área de trabajo 2019



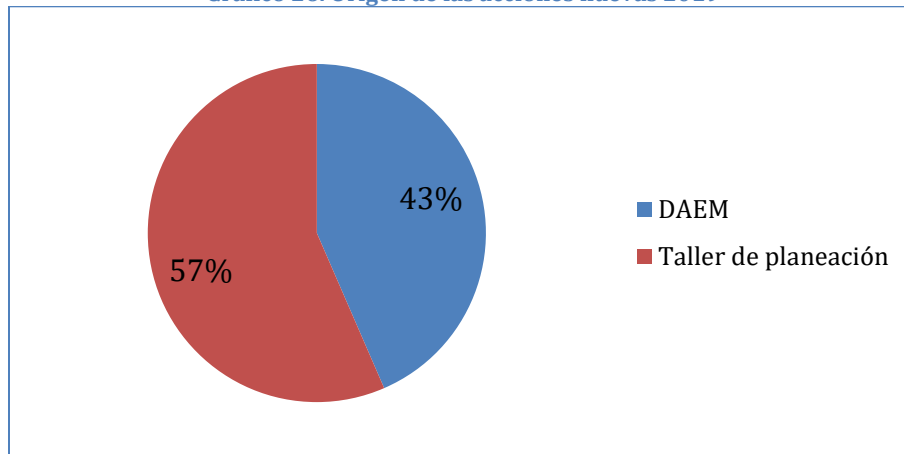
Fuente: Elaboración propia.

Producto de la evaluación 2018 y del proceso de planeación participativa, se incorporan 23 acciones nuevas (Gráfico 25), lo que representa un 35% de las acciones comprometidas para el 2019, las que se distribuyen del siguiente modo:

Gráfico 25. Acciones nuevas 2019

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 (Gráfico 26).

Gráfico 26. Origen de las acciones nuevas 2019

Fuente: Elaboración propia.

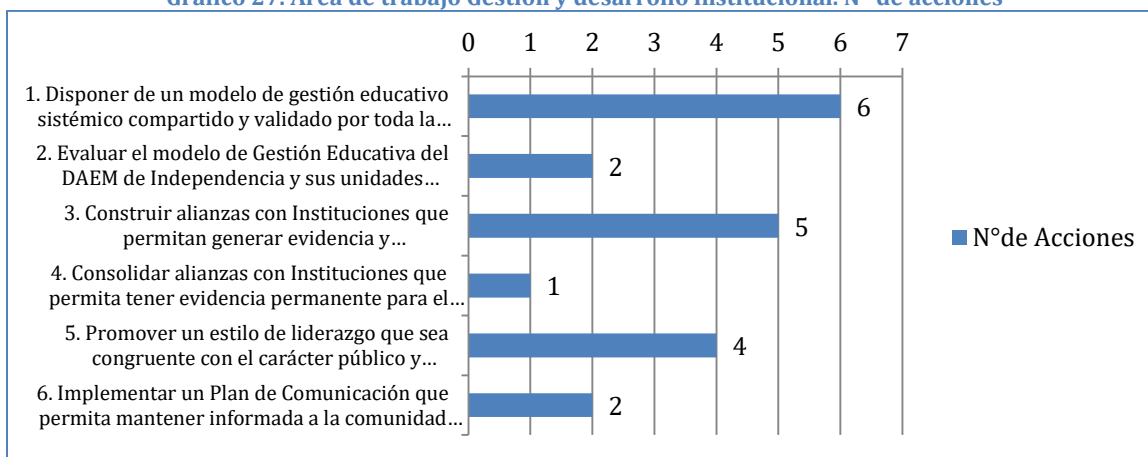
A continuación, se presenta en detalle la planeación de las acciones para el año 2019. La información se encuentra estructurada de acuerdo con los compromisos institucionales para cada una de las cuatro áreas de trabajo. Al inicio de cada apartado, se presentan los objetivos específicos que tributan al área y el número de acciones comprometidas para cada uno de ellos. 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.³²

5.2.1 Área de trabajo: Gestión y desarrollo institucional

Como se observa en el Gráfico 27, 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 26).

Gráfico 27. Área de trabajo Gestión y desarrollo institucional. N° de acciones



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26Tabla 27. Área de trabajo Gestión y desarrollo institucional. Detalle de acciones.

N° Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Acciones	Código	Estado
1	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	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.	1.1.1.1	Continuidad
		Incorporación de nuevos profesionales y reorganización de equipos profesionales y administrativos pertinente a las necesidades de desarrollo de las áreas de trabajo prioritarios.	1.1.1.2	Continuidad
		Elaboración de un documento que contenga	1.1.1.3	Continuidad

³² 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.

	asuma coherentemente las funciones educativas y administrativas, normativas y financieras.	roles, funciones, procedimientos de profesionales y administrativos del DAEM y capacitación asociada.		
		Diseño de un sistema de gestión de recursos que dé soporte al Modelo de Gestión Educativa (recursos humanos, financieros, tecnológicos, pedagógicos).	1.1.1.4	Continuidad
		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.	1.1.1.5	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.	3.1.1.6	Nueva
2	2. Evaluar el Modelo de Gestión Educativa del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales.	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.	2.1.2.7	Continuidad
		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.	2.1.2.8	Continuidad
1	3. Construir alianzas con instituciones que permitan generar evidencia y acompañamiento para el desarrollo del Modelo de Gestión Educativa de Independencia.	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
		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
		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.	1.1.2.11	Nueva
		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
2	4. Consolidar alianzas con instituciones que permitan tener evidencia permanente para el ajuste y evaluación del Modelo de Gestión Educativa de Independencia.	Elaboración de estrategias de vínculo con instituciones que permitan evaluar el Modelo de Gestión Educativa.	2.1.4.14	Continuidad
1	5. Promover un estilo de liderazgo que sea congruente con el	Dar continuidad y fortalecer instancias de trabajo colaborativo entre las distintas comunidades educativas que permita el trabajo	1.1.5.15	Continuidad

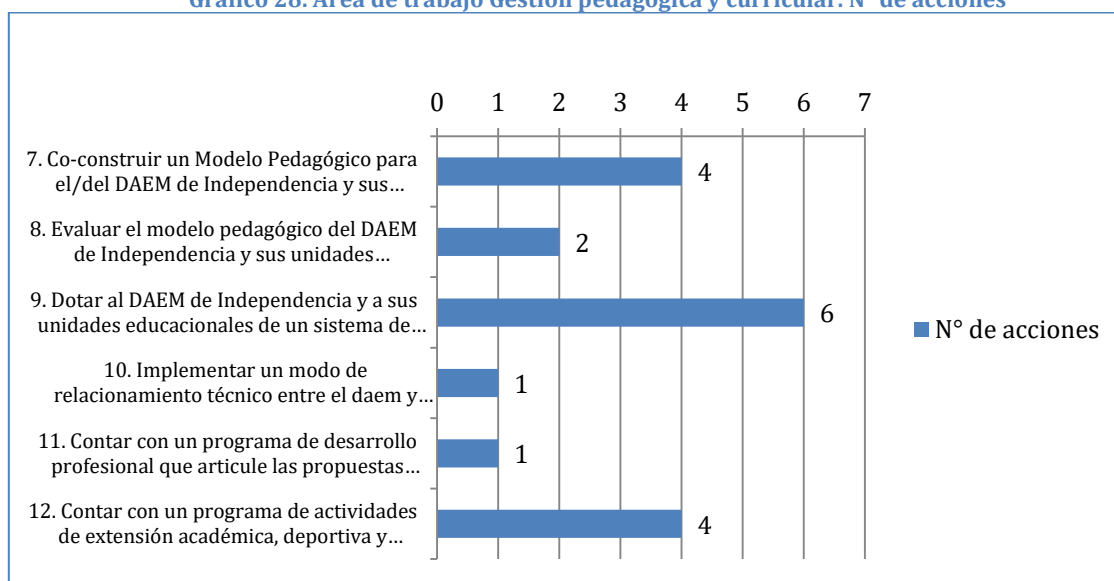
	carácter público y participativo del Modelo de Gestión Educativa de Independencia.	en red.		
		Ampliación de los espacios de decisión e influencia del Consejo de Directores.	1.1.5.16	Continuidad
		Establecimiento de criterios para elaboración de la Cuenta Pública, que permita a la comunidad hacerse parte 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
1	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.	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
		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

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 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 (Gráfico 28). En la Tabla 27 se observa que esta área de trabajo incorpora 10 acciones nuevas, duplicando, prácticamente, las iniciativas respecto de lo planificado para el año 2018.

Gráfico 28. Área de trabajo Gestión pedagógica y curricular. N° de acciones



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Área de trabajo Gestión pedagógica y curricular. Detalle de acciones.

Nº Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Acciones	Código	Estado
1	7. Co-construir un Modelo Pedagógico para el/del DAEM de Independencia y sus unidades educativas, pertinente al contexto local y enfocado en el currículum nacional.	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
		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
		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
2	8. Evaluar el Modelo Pedagógico del DAEM de Independencia y sus unidades educativas.	Diseño de instrumentos para la evaluación de implementación del Modelo Pedagógico.	2.2.8.25	Continuidad
		Aplicación de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo Pedagógico.	2.2.8.26	Continuidad
1	9. Dotar al DAEM de Independencia y a sus unidades educativas de un sistema de asesoría y acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos realizados.	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
		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
		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
		Acompañamiento y orientación a los equipos PEI 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
2	10. Implementar un modo de	Sistematización de buenas prácticas pedagógicas que permitan la innovación en la gestión	2.2.10.33	Continuidad

	relacionamiento técnico entre el DAEM y sus unidades educativas, que permita levantar aprendizajes sistémicos respecto de la implementación del Modelo Pedagógico.	educativa, a través el trabajo en red o de la conformación de comunidades de aprendizaje.		
3	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.	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
2	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.	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
		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
		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

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 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 (Gráfico 29). Como se observa en la Tabla 28, se incorporan cuatro acciones asociadas a los objetivos específicos N° 15, N° 18 y N° 20.

Gráfico 29. Área de trabajo Gestión de la participación y de la convivencia escolar. N° de acciones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Área de trabajo Gestión de la participación y de la convivencia escolar. Detalle de acciones.

Nº Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Acciones	Código	Estado
1	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.	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
1	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.	Formación en enfoque de derechos de las estructuras participativas existentes en cada establecimiento. 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 1.3.14.41	Continuidad Continuidad
1	15. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la	Difusión de los protocolos, reglamentación y orientaciones para la convivencia escolar a toda la comunidad educativa, asegurando su	1.3.15.42	Nueva

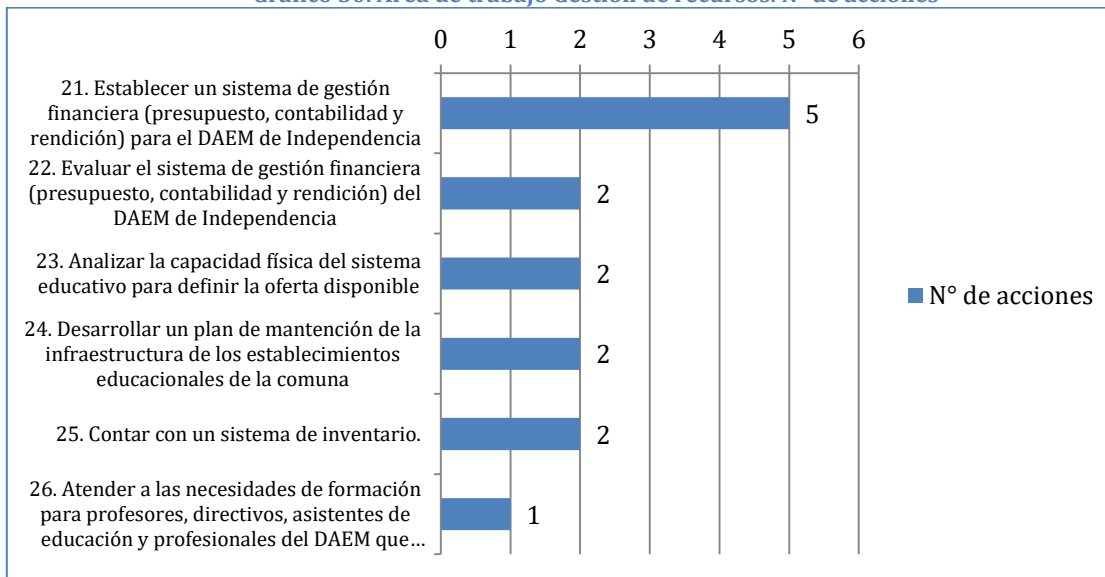
	convivencia escolar.	apropiación.		
3		Capacitar a todos los actores de las comunidades educativas en materias de participación e inclusión, asegurando calidad y cobertura.	3.3.15.43	Nueva
2	16. Evaluar el Plan de Trabajo Anual de gestión de la participación de actores y comunidad.	Establecimiento de 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
1	17. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la participación de los actores y la comunidad.	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
		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
		Elaboración de un Plan de Trabajo Anual de Participación de los actores de la comunidad y sus organizaciones.	1.3.17.48	Continuidad
2	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.	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
2	19. Fortalecer la política de gestión de la participación de actores y comunidad.	Análisis de resultados de estudio sobre participación de actores y comunidad.	2.3.19.50	Continuidad
		Ampliación de ámbitos de resolutiveidad de los consejos escolares de las escuelas y liceos de Independencia.	2.3.19.51	Continuidad
3	20. Levantar aprendizajes sistémicos referidos a los modos de relacionamiento y estrategias que promueven la participación de los diferentes actores de las comunidades educativas.	Desarrollo de estrategias para la incorporación de la familia a las actividades educativas del territorio.	3.3.20.52	Nueva

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4 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 (Gráfico 30). De estas acciones, cuatro son nuevas y 10 de continuidad (Tabla 29).

Gráfico 30. Área de trabajo Gestión de recursos. N° de acciones



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Área de trabajo Gestión de recursos. Detalle de acciones.

N° Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Acciones	Código	Estado
1	21. Establecer un sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) para el DAEM de Independencia.	Levantamiento de un procedimiento para la gestión presupuestaria que entregue información fidedigna para la toma de decisiones oportuna.	1.4.21.53	Continuidad
		Definición de procedimientos que aseguren la rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia.	1.4.21.54	Continuidad
		Elaboración de un plan de compras en cada establecimiento educacional.	1.4.21.55	Continuidad
		Formación técnica y administrativa de encargados DAEM y de cada establecimiento en la gestión financiera.	1.4.21.56	Continuidad
		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
3	22. Evaluar el sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) del DAEM de	Evaluación del procedimiento para la gestión presupuestaria.	3.4.22.58	Nueva
		Evaluación de procedimiento de rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia.	3.4.22.59	Nueva

Independencia.					
1	23. Analizar la capacidad física del sistema educativo para definir la oferta disponible.	Diagnóstico de infraestructura de los establecimientos educativos de Independencia.	1.4.23.60	Continuidad	
		Diseño de plan de infraestructura priorizado y gestión de financiamiento para su ejecución.	1.4.23.61	Continuidad	
1	24. Desarrollar un plan de mantención de la infraestructura de los establecimientos educacionales de la comuna.	Elaboración de procedimientos eficientes y oportunos para la mantención de los establecimientos educacionales.	1.4.24.62	Continuidad	
		Implementación y monitoreo del plan de mantención (arreglos menores, reparación y habilitación) de la infraestructura educacional de la comuna.	1.4.24.63	Continuidad	
1	25. Contar con un sistema de inventario.	Diseño de un sistema de inventario para el DAEM y sus unidades educativas.	1.4.25.64	Nueva	
2		Implementación de sistema de inventario para el DAEM y sus unidades educativas.	2.4.25.65	Nueva	
1	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.	Definición de necesidades de perfeccionamiento fundamental (línea base de competencias en currículum, gestión educativa, clima escolar, liderazgo, gestión SEP, entre otros) para profesores, directivos, asistentes de educación y profesionales del DAEM de Independencia, en coordinación con las unidades educacionales.	1.4.26.66	Continuidad	

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Seguimiento y monitoreo

La implementación de las acciones del PADEM tiene como propósito el cumplimiento de los objetivos en sus distintos niveles y, por tanto, una de las actividades clave del proceso es asegurar el monitoreo y seguimiento de las mismas. Esto permite entre otras cosas:

- Detectar en qué medida las acciones definidas están contribuyendo al mejoramiento educativo.
- Hacer visibles los problemas de gestión y obtener información para la mejora de procesos y medidas correctivas.
- Identificar y mensurar las brechas entre lo planificado y los avances.
- Aportar información a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas.

En síntesis, es un proceso sistemático que intenta dar cuenta de la eficiencia, eficacia, impacto y pertinencia de la planificación y las acciones definidas en ella, con dos lógicas: de anticipación (monitoreo) y retrospectiva (evaluación).

La efectividad del proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación, sin embargo, requiere que el proceso se conduzca en base a ciertos criterios y se establezcan unas condiciones para su implementación adecuada:

- Establecer una programación con foco en la efectividad de la gestión y con cortes temporales que permitan toma de decisiones correctivas pertinentes, cuyos plazos deben cumplirse rigurosamente.
- Debe definirse un responsable por acciones o conjuntos de ellas, quien deberá analizar tanto procesos como resultados y generar insumos para su posterior discusión en el equipo integrado que monitorea y evalúa el PADEM.
- El enfoque de análisis y de operación para el monitoreo debe contar con perspectiva sistémica, no solo en el foco de análisis, sino que también en quienes conforman el equipo evaluador.
- La información que surge del análisis debe permitir asegurar la correcta implementación de las acciones y, también, si la información así lo indica, modificar e, inclusive, anular acciones.

5.3.1 Monitoreo de las acciones

A continuación, se presenta la matriz de monitoreo de las acciones planificadas para el año 2019, la que está organizada secuencialmente de acuerdo con los hitos de cumplimiento esperados para cuatro cortes trimestrales. En la Tabla 31 se consigna el nivel de cumplimiento de la acción respecto de la evaluación 2018 cuando se trata de una acción de continuidad; respecto de las acciones nuevas no hay precedentes de nivel de cumplimiento.

Cada acción está asociada a un código, cuya serie permite remontar el Objetivo estratégico, el Área de trabajo y el Objetivo específico a los que se encuentra vinculada, de acuerdo con el siguiente esquema:

Ejemplo:

Código de la Acción 1.4.21.53

Objetivo estratégico	Área de trabajo	Objetivo específico	Acción
(1.) Gestión Educativa Sistémica	(4.) Gestión de Recursos	(21.) Establecer un sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) para el DAEM de Independencia.	(53.) Levantamiento de un procedimiento para la gestión presupuestaria que entregue información fidedigna para la toma de decisiones oportuna.

Se contempla que cada acción sea monitoreada por un **responsable operativo**, quien debe velar por su adecuado cumplimiento de acuerdo con el marco temporal definido, además de reportar las dificultades que se presentan en su implementación, permitiendo diseñar medidas remediales para asegurar su cumplimiento o reformulación.

5.3.2 Seguimiento de las acciones

Para el seguimiento de cada acción se dispondrá de un **responsable técnico**, quien debe velar por la provisión de los medios de verificación que permitan dar cuenta del estado de implementación de la misma; además, será el responsable de proponer medidas remediales para asegurar su adecuado cumplimiento de acuerdo a los plazos establecidos en la planificación.

Finalmente, se espera que al final del periodo se disponga de información sistemática y consistente que permita evaluar el estado de implementación de las acciones, sus ajustes y reformulación, dando continuidad al mecanismo de evaluación utilizado para evaluar el Plan 2018.³³

³³ Ver Capítulo 4.

Tabla 30. Matriz de monitoreo y seguimiento planificación 2019

Nº	Evaluación 2018	Código Acción	Acciones	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
16	Intermedia	1.1.5.16	Ampliación de los espacios de decisión e influencia del Consejo de Directores.	x			
39	Avanzada	1.3.13.39	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.	x			
40	Avanzada	1.3.14.40	Formación en enfoque de derechos de las estructuras participativas existentes en cada establecimiento.	x			
46	Avanzada	1.3.17.46	Coordinación de estrategias de colaboración con las instituciones responsables de la política de participación y convivencia a nivel nacional, regional y local.	x			
47	Avanzada	1.3.17.47	Construcción de una metodología de trabajo que permita pesquisar, atender acoger, derivar y resolver las situaciones asociadas a la participación y a la convivencia escolar que afectan a los estudiantes, los docentes y las familias.	x			
48	Intermedia	1.3.17.48	Elaboración de un Plan de Trabajo Anual de Participación de los actores de la comunidad y sus organizaciones.	x			
51	No implementada	2.3.19.51	Ampliación de ámbitos de resolutiveidad de los consejos escolares de las escuelas y liceos de Independencia.	x			
53	Intermedia	1.4.21.53	Levantamiento de un procedimiento para la gestión presupuestaria que entregue información fidedigna para la toma de decisiones oportuna.	x			
55	Intermedia	1.4.21.55	Elaboración de un plan de compras en cada establecimiento educacional.	x			
60	Intermedia	1.4.23.60	Diagnóstico de infraestructura de los establecimientos educativos de Independencia.	x			
66	Intermedia	1.4.26.66	Definición de necesidades de perfeccionamiento fundamental (línea base de competencias en currículum, gestión educativa, clima escolar, liderazgo, gestión SEP, entre otros) para profesores, directivos, asistentes de educación y profesionales del DAEM de Independencia, en coordinación con las unidades educacionales.	x			
1	Intermedia	1.1.1.1	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.		x		
2	Intermedia	1.1.1.2	Incorporación de nuevos profesionales y reorganización de equipos profesionales y administrativos pertinente a las necesidades de desarrollo de las áreas de trabajo prioritarios.		x		
3	Intermedia	1.1.1.3	Elaboración de un documento que contenga roles, funciones, procedimientos de profesionales y administrativos del DAEM y capacitación asociada.		x		
4	Intermedia	1.1.1.4	Diseño de un sistema de gestión de recursos que dé soporte al Modelo de Gestión Educativa (recursos humanos, financieros, tecnológicos, pedagógicos).		x		
5	Intermedia	1.1.1.5	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.		x		
9	Intermedia	1.1.3.9	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.		x		
10	Inicial	1.1.3.10	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.		x		
12	Nueva	1.1.3.12	Apoyar la continuidad de estudios e inserción laboral de los estudiantes egresados de establecimientos municipales de la comuna.		x		
14	No implementada	2.1.4.14	Elaboración de estrategias de vínculo con instituciones que permitan evaluar el Modelo de Gestión Educativa.		x		
15	Avanzada	1.1.5.15	Dar continuidad y fortalecer instancias de trabajo colaborativo entre las distintas comunidades educativas que permita el trabajo en red.		x		

Nº	Evaluación 2018	Código Acción	Acciones	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
19	Intermedia	1.1.619	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.		x		
20	Intermedia	1.1.6.20	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.		x		
21	Avanzada	1.2.7.21	Validación del Modelo Pedagógico base para el conjunto de las unidades educativas del DAEM con participación de directivos y docentes de las unidades educativas.		x		
28	Avanzada	1.2.9.28	Definición e implementación estrategias de asesoría (DAEM-Establecimiento y UDP-Aula) para potenciar desarrollo de capacidades de gestión.		x		
42	Nueva	1.3.15.42	Difusión de los protocolos, reglamentación y orientaciones para la convivencia escolar a toda la comunidad educativa, asegurando su apropiación.		x		
45	Intermedia	2.3.16.45	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.		x		
61	Parcial	1.4.23.61	Diseño de plan de infraestructura priorizado y gestión de financiamiento para su ejecución.		x		
62	Parcial	1.4.24.62	Elaboración de procedimientos eficientes y oportunos para la mantención de los establecimientos educacionales.		x		
7	Inicial	2.1.2.7	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.			x	
11	Nueva	1.1.2.11	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.			x	
17	Inicial	1.1.5.17	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.			x	
22	Intermedia	1.2.7.22	Adecuación técnico-pedagógica del modelo pedagógico base en función de las necesidades de la comunidad educativa, con participación de directivos y docentes.			x	
24	Nueva	2.2.7.24	Desarrollar un marco de actuación pedagógica para la educación inicial, articulado con la educación básica, resguardando el ciclo formativo de los y las estudiantes.			x	
29	Nueva	2.2.9.29	Instalación de trabajo colaborativo al interior de las unidades educativas, generando condiciones adecuadas y pertinentes, reflejadas en acciones específicas de mejora.			x	
30	Nueva	2.2.9.30	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.			x	
31	Nueva	2.2.9.31	Acompañamiento y orientación a los equipos PEI 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.			x	
41	Intermedia	1.3.14.41	Instalación de un modo de relacionamiento desde un enfoque participativo y que resguarde el enfoque de derechos entre las diferentes estructuras y actores.			x	
50	No implementada	2.3.19.50	Análisis de resultados de estudio sobre participación de actores y comunidad.			x	
52	Nueva	3.3.20.52	Desarrollo de estrategias para la incorporación de la familia a las actividades educativas del territorio.			x	
56	Intermedia	1.4.21.56	Formación técnica y administrativa de encargados DAEM y de cada establecimiento en la gestión financiera.			x	

Nº	Evaluación 2018	Código Acción	Acciones	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
58	Nueva	3.4.22.58	Evaluación del procedimiento para la gestión presupuestaria.			x	
59	Nueva	3.4.22.59	Evaluación de procedimiento de rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia.			x	
64	Nueva	1.4.25.64	Diseño de un sistema de inventario para el DAEM y sus unidades educativas.			x	
6	Nueva	3.1.1.6	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.				x
8	No implementada	2.1.2.8	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.				x
13	Nueva	3.1.3.13	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.				x
18	Nueva	2.1.5.18	Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los equipos directivos para una conducción efectiva de la gestión institucional.				x
23	Intermedia	1.2.7.23	Implementación y operacionalización del modelo pedagógico en las unidades educativas con participación de directivos y docentes.				x
25	Inicial	2.2.8.25	Diseño de instrumentos para la evaluación de implementación del Modelo Pedagógico.				P ³⁴
26	No implementada	2.2.8.26	Aplicación de instrumentos para la evaluación de la implementación del Modelo Pedagógico.				P
27	Intermedia	1.2.9.27	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.				P
32	Nueva	3.2.9.32	Evaluar estrategia de acompañamiento.				
33	Parcial	2.2.10.33	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.				P
34	Nueva	3.2.11.34	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.				
35	Nueva	2.2.12.35	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).				
36	Nueva	2.2.12.36	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 cuenta cuentos).				
37	Nueva	2.2.12.37	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).				
38	Nueva	3.2.12.38	Incorporación de estrategias metodológicas acordes con el modelo pedagógico comunal a los talleres de las escuelas de verano e invierno.				
43	Nueva	3.3.15.43	Capacitar a todos los actores de las comunidades educativas en materias de participación e inclusión, asegurando calidad				

³⁴ P: Evaluación parcial, acción se completa durante el año 2020

Nº	Evaluación 2018	Código Acción	Acciones	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
			y cobertura.				
44	Parcial	2.3.16.44	Establecimiento de resultados de la fase inicial del Plan de Trabajo Anual de Participación.				
49	Nueva	2.3.18.49	Implementación, seguimiento y monitoreo de los programas de alimentación, salud, pro-rentención, nivelación de estudios, me conecto para aprender y otros.				
54	Avanzada	1.4.21.54	Definición de procedimientos que aseguren la rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia.				
57	Intermedia	1.4.21.57	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).				P
63	Parcial	1.4.24.63	Implementación y monitoreo del plan de mantención (arreglos menores, reparación y habilitación) de la infraestructura educacional de la comuna.				P
65	Nueva	2.4.25.65	Implementación de sistema de inventario para el DAEM y sus unidades educativas.				P

Capítulo 6. ESTRUCTURAS Y SOPORTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL: DOTACIÓN, INFRAESTRUCTURA, PRESUPUESTO.

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 capítulo 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.

6.1 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).

6.1.1 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,³⁵ 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:

1. 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.
- En general, hay una estructura de curso de continuidad; sin embargo, esta se encuentra en revisión para los casos del Liceo Gabriela Mistral y Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez.

2. 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.
- En el total de horas antes descrito, hay un aumento de 162 horas que corresponden al plan diferenciado y la respectiva duplicidad de horas para los 3º y 4º medios. Esta situación también incide en el número de horas requerido para la dotación docente.

3. 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.

35 Ver Ley 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

Análisis de la dotación según financiamiento y proyección de la dotación 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.

Las siguientes tablas dan cuenta de la estructura de curso de la comuna y de las horas de plan de estudio de los niveles, distinguiendo si cuentan (C/J) o no (S/J) con JEC, para los años 2018 y 2019:

Tabla 31. Estructura de curso por establecimiento y nivel educativo 2018

NIVELES EDUCATIVOS 2018																																	
Establecimiento Educativo	Nº de cursos	NMM	NT1 C/I	NT1 S/I	NT2 C/I	NT2 S/I	1 C/I	1 S/I	2 C/I	2 S/I	3 C/I	3 S/I	4 C/I	4 S/I	5 C/I	5 S/I	6 C/I	6 S/I	7 C/I	7 S/I	8 C/I	8 S/I	I C/I	I S/I	II C/I	II S/I	III C/I	III S/I	IV C/I	IV S/I	3er NB	INM	IINM
Escuela Cornelia Olivares	9	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escuela Camilo Mori	9	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escuela Luis Galdames	10	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escuela Nueva Zelandia	10	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liceo Gabriela Mistral	32	0	0	1	0	1	0	3	0	3	0	3	0	2	0	2	0	2	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	1	2	2
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	24	0	0	1	0	1	2	0	2	0	2	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	3	0	0	0	0
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	30	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0
Liceo San Francisco de Quito	19	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	0	0
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	10	2	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	153	2	0	10	0	14	4	9	4	9	6	6	5	5	5	5	5	5	7	3	7	3	4	4	4	4	4	4	5	5	1	2	2

Tabla 32 Estructura de curso por establecimiento y nivel educativo 2019

NIVELES EDUCATIVOS 2019																																	
Establecimiento Educativo	Nº de cursos	MM	NT1 C/J	NT1 S/J	NT2 C/J	NT2 S/J	1 C/J	1 S/J	2 C/J	2 S/J	3 C/J	3 S/J	4 C/J	4 S/J	5 C/J	5 S/J	6 C/J	6 S/J	7 C/J	7 S/J	8 C/J	8 S/J	I C/J	I S/J	II C/J	II S/J	III C/J	III S/J	IV C/J	IV S/J	3er NB	INM	IINM
Escuela Cornelia Olivares	9	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escuela Camilo Mori	9	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escuela Luis Galdames	10	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escuela Nueva Zelandia	10	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liceo Gabriela Mistral	33	0	0	1	0	1	0	2	0	3	0	3	0	3	0	2	0	2	2	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	1	2	2
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	24	0	0	1	0	1	2	0	2	0	2	0	2	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	30	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0
Liceo San Francisco de Quito	19	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	12	2	0	6	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	156	2	0	12	0	14	4	8	4	9	6	7	6	6	5	5	5	5	8	3	7	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2

Destacamos de las tablas anteriores que:

- El aumento de cursos para el año 2019 se produce en la Escuela de Párvulos Antu-Huilen y en el Liceo Gabriela Mistral con dos niveles de NT1 y un 4º 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 2º básico.
- En tanto, los niveles con menos cursos son 3º NB, IºNM y IIºNM de la educación de adultos.

Se comparten a continuación las tablas que muestran el detalle, por nivel educativo, del número de cursos y de las horas de plan de estudio, distinguiendo si poseen o no Jornada Escolar Completa, de manera comparada entre el 2018 y el 2019.

Tabla 33. Distribución de horas plan de estudio por nivel educativo y cursos con JEC 2018 - 2019

Nivel	Horas Plan Estudio JEC por Curso	Nº Cursos con JEC 2018	Horas Plan Estudio con JEC 2018	Nº Cursos con JEC 2019	Horas Plan Estudio con JEC 2019
1º Básico	38	4	152	4	152
2º Básico	38	4	152	4	152
3º Básico	38	6	228	6	228
4º Básico	38	5	190	6	228
5º Básico	38	5	190	5	190
6º Básico	38	5	190	5	190
7º Básico	38	7	266	8	304
8º Básico	38	7	266	7	266
1º Medio	42	4	168	4	168
2º Medio	42	4	168	4	168
3º Medio	42	4	168	4	168
4º Medio	42	5	210	4	168
Total	472	60	2.348	61	2.382

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 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 4º y 7º básico.

Tabla 34. Distribución de horas plan de estudio por nivel educativo y cursos sin JEC 2018-2019

Nivel	Horas Plan Estudio Sin JEC por Curso	Nº Cursos Sin JEC	Horas Plan Estudio Sin JEC 2018	Nº Cursos Sin JEC 2019	Horas Plan Estudio Sin JEC 2019
Medio Mayor	20	2	60	2	40
NT1	22	10	220	12	264
NT2	20	14	280	14	280

1º Básico	30	9	270	8	240
2º Básico	30	9	270	9	270
3º Básico	30	6	180	7	210
4º Básico	30	5	150	6	180
5º Básico	30	5	150	5	150
6º Básico	30	5	150	5	150
7º Básico	33	3	99	3	99
8º Básico	33	3	99	3	99
1º Medio	33	4	132	4	132
2º Medio	33	4	132	4	132
3º Medio	36	4	144	4	144
4º Medio	36	5	180	4	144
Total	446	88	2.516	90	2.534

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la tabla un 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, 3º y 4º básico.

La distribución de horas de educación de adultos por niveles y años, se describe en la siguiente tabla:

Tabla 35. Distribución de horas plan de estudio educación de adultos 2018 - 2019 (Liceo Gabriela Mistral)

Educación Adultos (vespertina)	Horas Plan Estudio por Curso	Nº Cursos 2018	Total Horas Plan de Estudios 2018	Nº Cursos 2019	Total Horas Plan de Estudios 2019
3º NB (7º - 8ºB)	16	1	16	1	16
1º NM (I-II M)	26	2	52	2	52
2º NM (II-IV M)	26	2	52	2	52
Total	68	5	120	5	120

Fuente: Elaboración propia.

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 Nº 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 este capítulo.

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 36. Relación carga horaria plan de estudio y horas cronológicas de contrato docente año 2019

Establecimientos	Horas Según Plan de Estudio	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 de Párvulos Antu-Huilen	252	422
Liceo Gabriela Mistral	1062	1265
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel 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.

A continuación, se presenta un breve análisis y la proyección de horas de dotación de docentes, directivos y asistentes de la educación según fuente de financiamiento, considerando lo expuesto anteriormente.

6.1.2 Subvención Ordinaria

La subvención escolar se expresa en un monto a subvencionar por estudiante³⁶ y permite de manera sustancial abordar el financiamiento de la dotación docente, directiva y de asistentes de la educación. Las horas de plan de estudios según el currículum nacional deben, necesariamente, ser financiadas por esta subvención. Cabe mencionar que en nuestra comuna esta subvención se utiliza en más de un 96%³⁷ para el pago de remuneraciones y, en particular, para cubrir los requerimientos de horas de personal del plan de estudios.

A continuación, se analiza la situación de la dotación en la comuna, financiada por subvención ordinaria distinguiendo la dotación docente, directiva y de asistentes de la educación.

- Dotación docente

La siguiente tabla muestra la comparación de horas aprobadas por el Padem 2018 y la proyección 2019, que considera los requerimientos del plan de estudios, estructura de cursos,

36 Todos los montos de las subvenciones se expresan a partir de esta unidad de medida denominada Unidad de Subvención Educacional (USE).

37 Según el análisis de pago de remuneraciones del mes de julio 2018 y con relación a los ingresos por subvención general de julio 2018.

la normativa asociada a la distribución de la jornada horaria (Ley N° 20.903) y considerando las horas complementarias definidas a nivel comunal.

Tabla 37. Dotación docente con cargo a subvención ordinaria años 2018 y 2019

2018		2019			
ESTABLECIMIENTOS	Horas Subvención Ordinaria Padem 2018	Horas Subvención Ordinaria Padem 2019 (Plan de Estudios)	Plan Dif. (III°-IV° M) 2019	Horas Complementarias 2019	Total Horas Subvención Ordinaria 2019
Escuela Camilo Mori	529	383	0	137	520
Escuela Cornelia Olivares	409	365	0	54	419
Escuela Luis Galdames	547	418	0	111	509
Escuela Nueva Zelandia	477	400	0	70	470
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	434	422	0	43	465
Liceo Gabriela Mistral	1274	1265	42	134	1404
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	1277	1074	40	145	1249
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	1475	1156	60	219	1445
Liceo San Francisco de Quito	951	683	20	246	949
DAEM	44	44	0	0	44
Total	7.417	6.210	162	1159	7.474

Fuente: Elaboración propia.

Al observar la tabla, se aprecia incremento de 57 entre 2018 y 2019 que equivalen a un aumento del 0,8% del total de horas cronológicas. En tanto, las horas de plan de estudios aumentan en un 1,08% (72 horas).

Respecto de la disminución de horas por establecimiento cabe precisar lo siguiente:

- Las escuelas Camilo Mori, Nueva Zelandia y el Liceo San Francisco de Quito presentan una leve disminución de horas que serán abordadas en el contexto del proceso de dotación que se desarrolla con cada establecimiento, considerando las horas de renovación anual de docentes a contrata.
- La dotación 2019 considera la supresión de horas conforme al art. 22 del Estatuto Docente y afecta a la Escuela Luis Galdames y a los Liceo Gabriela Mistral, Pdte. José Manuel Balmaceda y Rosa Ester Alessandri.

Respecto de este aumento de horas por establecimiento, que se entiende es discreto, cabe mencionar algunas precisiones:

- En la Escuela Cornelia Olivares se considera un leve aumento de las horas de subvención ordinaria debido a que los ingresos vía SEP no logran satisfacer los requerimientos del establecimiento, a pesar de presentar una adecuada e incremental asistencia en el último tiempo.
- La Escuela de Párvulos Antu-Huilen presenta un incremento de horas por el aumento de cursos, aunque no de manera proporcional, dado que también se está gestionando una optimización de la planta de personal del establecimiento.
- Hay un 10% de incremento en el Liceo Gabriela Mistral debido a que la proyección 2018 no incorporó los ajustes propios del cambio en su estructura de curso, por lo que en el transcurso de 2019 se suplementará un número importante de horas.

Cabe mencionar que el ajuste de horas dice relación, además, con los recursos SEP que recibe cada establecimiento para abordar sus sellos institucionales y las iniciativas consignadas en el PME asociadas a recursos humanos, y en este contexto, recordar que la Escuela de Párvulos Antu-Huilen y la Escuela Luis Galdames, que perdieron sus convenios el año 2017, al renovarlo tuvieron una merma significativa de sus ingresos SEP.

- Dotación directiva

La dotación directiva con cargo a la subvención ordinaria de los establecimientos de la comuna observa una disminución de 338 horas, los que se explica conforme al siguiente detalle:

- La Escuela Camilo Mori consideraba una sobredotación de su equipo directivo producto del proceso de concurso por Alta Dirección Pública, en función de lo cual se propone ajustar la dotación a 132 horas.
- En la Escuela de Párvulos Antu-Huilen se incorpora a la dotación del equipo directivo por subvención ordinaria a la Encargada de Convivencia Escolar, con 44 horas. Cabe señalar que la escuela, producto de la pérdida del convenio SEP el año 2017, comenzó a recibir una subvención más baja y, además, aumentó en dos cursos, que hoy ya cuentan con reconocimiento oficial.
- En el Liceo Gabriela Mistral se propone un ajuste de la dotación directiva en la jornada vespertina.
- En el Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez se produce un ajuste en las horas asociado a un cambio de funciones, por encontrarse un proceso de sumario.

Tabla 38. Dotación directiva con cargo a subvención ordinaria 2018 y 2019

DOTACIÓN DIRECTIVA SUBVENCIÓN ORDINARIA 2018-2019		
Establecimientos	Horas Padem 2018	Horas Padem 2019
Escuela Camilo Mori	220	132
Escuela Cornelia Olivares	132	132
Escuela Luis Galdames	162	132
Escuela Nueva Zelandia	132	132
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	132	132
Liceo Gabriela Mistral	484	308
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	264	264
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	352	308
Liceo San Francisco de Quito	264	264
Total	2.142	1.804

Fuente: Elaboración propia.

Como dato de contexto, las escuelas básicas cuentan con tres directivos de 44 horas cada uno: Director, Inspector General y UTP. La escuela de párvulos, en tanto, considera Directora, Jefe de UTP y Encargada de Convivencia Escolar.

Los liceos de la comuna consideran además de los cargos anteriores, la figura de un orientador y se duplican las figuras de UTP y de Inspectoría General por nivel educativo y/o jornada.

La inversión en dotación directiva que se propone para los establecimientos de la comuna busca reflejar, y tiene como principio y justificación, la valoración que le otorgamos al liderazgo de los directivos y su importante lugar en la movilización de las transformaciones que requiere una educación de calidad, inclusiva y con participación.

- Dotación de asistentes de la educación

La dotación de asistentes de la educación para el año 2019 se proyecta a partir de la dotación 2018 y considera ajustes menores con el propósito de responder de manera más adecuada a los requerimientos de los establecimientos, optimizando, a su vez, los recursos financieros.

La siguiente tabla muestra el total de horas de asistentes de la educación para el año 2018 considerando las tres fuentes de financiamiento (SO, SEP y PIE).

Tabla 39. Dotación de asistentes de la educación 2018 por cargo y establecimiento

DOTACIÓN ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN AÑO 2018 (incluye SO, SEP y PIE)				
	Auxiliares	Paradocentes	Profesionales	Total
Escuela Cornelia Olivares	220	264	103	498
Escuela Camilo Mori	176	276	46	587
Escuela Luis Galdames	220	352	46	618
Escuela Nueva Zelandia	176	308	150	634
Liceo Gabriela Mistral	574	945	312	796
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	470	558	217	1831
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	484	641	156	1245
Liceo San Francisco de Quito	484	528	112	1281

Escuela de Párvulos Antu-Huilen	176	484	136	1124
Total	2.980	4.356	1.278	8.614

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra la dotación de asistentes de la educación para el año 2019 con cargo a la subvención ordinaria, las que ascienden a 7345 horas. Esta dotación tiene carácter de continuidad respecto del 2018.

Tabla 40. Dotación de asistentes de la educación 2019 por cargo y establecimiento (subvención ordinaria)

	Horas Auxiliares Servicio	Horas Secret /Adm	Horas Parado cente	Horas As Párvulos s/ Aula	Rondín Nocher o	Otras	Total Horas
Escuela Cornelia Olivares	132	88	88	44	44	60	456
Escuela Camilo Mori	132	88	132	44	0	0	396
Escuela Luis Galdames	220	88	88	264	0	74	734
Escuela Nueva Zelandia	176	88	44	132	44	74	558
Liceo Gabriela Mistral	558	264	352	139	0	176	1489
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	440	132	220	118	0	0	910
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	352	250	176	88	0	88	954
Liceo San Francisco de Quito	308	132	308	176	44	88	1056
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	132	44	44	528	44	0	792
Total	2.450	1.174	1.452	1.533	176	560	7.345

Fuente: Elaboración propia.

En los acápitos siguientes se indica el detalle de horas para asistentes de la educación por SEP (353) y por PIE (752).

6.1.3 Subvención Escolar Preferencial

La dotación de personal por fondos de la subvención escolar preferencial surge a partir de la publicación de la Ley N° 20.248 en el año 2008, para ser destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, implementando un plan de mejoramiento educativo que incluya acciones en las distintas áreas de gestión.

Esta subvención permite que los establecimientos educativos puedan invertir hasta un 50% de sus ingresos anuales en recursos humanos, en función de lo cual los establecimientos educativos han definido focalizar sus recursos para orientar la construcción de equipos de establecimiento coherentes y consistentes con las definiciones y convicciones de la política

educativa comunal, otorgando las mejores condiciones de calidad para el ejercicio de la docencia, en un contexto de sana convivencia, participativo y de inclusión educativa.³⁸ De este modo, las horas de personal financiadas con esta subvención corresponden principalmente a apoyos sensiblemente necesarios, como encargados de convivencia escolar, codocencia, coordinaciones de ciclo, talleres extracurriculares, jefaturas de curso, horas de extensión, evaluación y trabajo pedagógico, todas labores y recursos humanos que cumplen, además, con lo orientado por el marco educativo comunal que se ha definido.

Será importante seguir observando la dotación de profesionales de apoyo a la labor educativa y que permite la SEP (y su distribución respecto a otras fuentes de financiamiento público), de manera que se potencien los abordajes psicosociales a las diferentes situaciones que ocurren en los establecimientos, exista el efectivo apoyo en aula o asistencia al docente, contemos con personal que promueva la convivencia escolar y articule el uso y utilidad de los reglamentos de convivencia en los establecimientos y contemos con horas de profesionales para fortalecer los CRA, todos cargos relacionados con la implementación de los PME y con ámbitos y condiciones centrales de la calidad del trabajo en educación.

La siguiente tabla muestra el número de horas docentes aprobadas para el año en curso y la proyección para 2019.

Tabla 41. Dotación docente 2018 y proyección 2019 con cargo a la Subvención Escolar Preferencial

SEP	Horas Docentes Padem 2018	Horas Docentes Padem 2019
Escuela Camilo Mori	133	110
Escuela Cornelia Olivares	180	125
Escuela Luis Galdames	254	224
Escuela Nueva Zelandia	237	217
Liceo Gabriela Mistral	428	428
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	293	295
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	746	680
Liceo San Francisco de Quito	373	390
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	93	80
Total	2.737	2.549

Fuente: Elaboración propia.

En un análisis más detallado de la tabla podemos indicar lo siguiente:

- Respecto del total de horas aprobadas en el PADEM 2018, en la propuesta 2019 se observa una disminución de un 6,8% del total de horas, que equivale a 188 horas.

38 En su Artículo 8º bis la ley señala que para el cumplimiento de las acciones del PME, el sostenedor podrá “contratar docentes, asistentes de la educación a los que se refiere el artículo 2º de la ley Nº 19.464, y el personal necesario para mejorar las capacidades técnico pedagógicas del establecimiento y para la elaboración, desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan de Mejoramiento. Asimismo, y con la misma finalidad, podrá aumentar la contratación de las horas de personal docente, asistentes de la educación y de otros funcionarios que laboren en el respectivo establecimiento educacional, así como incrementar sus remuneraciones. (...)”

- Al analizar la propuesta de dotación 2019 respecto de lo efectivamente pagado en el mes de julio de 2018 (2.305 horas) se observa un incremento de 10,5%, que equivale a 244 horas a nivel comunal.
- En función de ello, esta propuesta de dotación 2019, con 2.549 horas, refrenda los ajustes ya realizados durante el despliegue el año escolar 2018, con un incremento de 10,8% respecto de lo pagado en julio, lo que se expresa en todos los establecimientos, salvo en el Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez.

Es preciso mencionar que esta dotación se construye con las proyecciones de ingresos para el año 2019, las cuales pueden variar positivamente por la **asistencia** de los estudiantes prioritarios y preferentes, o por el **incremento en la matrícula** del número de los mismos en cada establecimiento. Adicionalmente, y conforme a la normativa, se puede fundamentar un gasto superior al 50% al inicio del año escolar, previa consulta al Consejo Escolar, y en concordancia Plan de Mejoramiento de Educativo del establecimiento.

Las horas de contratación de asistentes de la educación y profesionales vía financiamiento SEP son las siguientes:

Tabla 42. Dotación de asistentes de la educación y profesionales 2019 por subvención escolar preferencial

	Horas Paradocentes	Horas Encargado de Convivencia	Horas Asistente Social	Otras	Total
Escuela Cornelia Olivares	0	30	0	0	30
Escuela Camilo Mori	0	0	0	12	12
Escuela Luis Galdames	0	0	0	0	0
Escuela Nueva Zelandia	35	0	0	44	79
Liceo Gabriela Mistral	0	0	0	44	44
Liceo Pdte. José M. Balmaceda	0	44	44	0	88
Liceo Rosa Ester Alessandri	0	0	0	60	60
Liceo San Francisco de Quito	0	0	0	0	0
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	0	0	0	40	40
Total	35	74	44	200	353

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la tabla precedente se puede precisar lo siguiente:

- El número de horas de asistentes de la educación pagadas por Subvención Escolar Preferencial es muy discreto en comparación con las horas docentes que se pagan por esta fuente de financiamiento.
- En función de lo anterior, los establecimientos podrán —resguardo el 50% del gasto permitido— realizar ajustes en su dotación SEP que tiendan a optimizar sus recursos; a modo de ejemplo, se podrá modificar la estrategia de codocencia en 1º y 2º contratando asistentes de aula para este apoyo.

6.1.4 Subvención Programa de Integración Escolar (PIE)

El Programa Integración Escolar busca contribuir al mejoramiento continuo de la calidad de la educación, favoreciendo la permanencia en el sistema escolar, la participación y el mejoramiento de los aprendizajes de todos(as) los(as) estudiantes, especialmente de aquellos que presenten una necesidad educativa especial (NEE), sean estas de carácter permanente o transitorio. A través del PIE se ponen a disposición recursos humanos y materiales adicionales para proporcionarles apoyos y equiparar oportunidades de aprendizaje y de participación a los estudiantes desde los niveles NT1 Y NT2, Educación Básica y Media.

Los establecimientos con PIE pueden incluir por curso un máximo de dos alumnos con necesidades educativas especiales permanentes y cinco con necesidades educativas especiales transitorias. Tratándose de estudiantes sordos, excepcionalmente podrán incluirse más de dos alumnos en una sala de clases.³⁹

Los establecimientos deben realizar una planificación acuciosa y fundamentada del uso de los recursos entregados por PIE, considerando los siguientes ítems: contratación de recursos profesionales especializados a quienes se debe asignar horas para coordinación, trabajo colaborativo y evaluación del PIE; capacitación y perfeccionamiento sostenido orientado al desarrollo profesional de los docentes de la educación regular y especial y otros miembros de la comunidad educativa; provisión de medios y recursos materiales educativos que faciliten la participación, la autonomía y progreso en los aprendizajes de los estudiantes.

- Docentes y asistentes de la educación

Es importante mencionar que la estimación de la dotación en PIE se proyecta en base a tres criterios: cantidad de cursos integrados, cantidad de estudiantes con NEEP y cantidad de estudiantes con Trastorno Específico del Lenguaje, a diferencia de las plantas docentes financiadas con subvención regular, pues esta última se formula en base a la estructura de curso de las unidades educativas, según cuente con Reconocimiento Oficial de su Jornada Escolar Completa, o no.

La tabla que se muestra a continuación expresa el estándar de horas docentes y de asistentes de la educación requeridas para la implementación del PIE, conforme a la normativa vigente. Respecto de los docentes, se considera como criterio: horas de trabajo colaborativo de docente de aula, horas de educador(a) diferencial y horas de coordinación.⁴⁰

39 Los establecimientos con JEC según normativa (D170/2009) deberá disponer como mínimo de 10 horas cronológicas semanales por grupo de no más de 5 estudiantes con necesidades educativas transitorias. Los establecimientos sin JEC, deberá disponer como mínimo de 7 horas cronológicas semanales por grupo de no más de 5 estudiantes con necesidades educativas transitorias. Además se sugiere que para los cursos donde estén integrados estudiantes con NEEP, se adicionen 3 horas cronológicas semanales.

40 Las horas de coordinación, están otorgadas en base a la cantidad de cursos integrados (2 horas por curso), quien ejerce esta tarea (coordinador/a PIE) puede ser un/a profesor/a diferencial o asistente de la educación; cuando la tarea la desempeña un profesional de la educación las horas se suman a la dotación de hora docentes y cuando la desempeña un/a asistente de la educación se suman a horas asistentes.

Tabla 43 Estándar de horas docentes y de asistentes de la educación requeridas para la implementación del PIE

Establecimiento educativo	Cursos Sin JEC 2019	Cursos Con JEC 2019	Horas PIE docentes de aula	Total Horas Educador Dif. NEEP + NEET ⁴¹	Horas Psicólogo (170/09)	Horas Fonoaudiólogo ⁴²	Horas Coord. PIE Asistente	Horas Coord. Ed Diferencial	Horas Totales Asistentes PIE	Total Horas Docentes PIE	Total Horas PIE + Docentes de Aula
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	10	0	30	88	30	46		20	76	138	214
Escuela Camilo Mori	0	8	24	113	24	8		16	32	153	185
Escuela Luis Galdames	2	8	30	133	30	13		20	43	183	226
Escuela Cornelia Olivares	3	6	27	129	27	10	18		55	156	211
Escuela Nueva Zelandia	4	6	30	130	30	10		20	40	180	220
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	2	22	72	333	72	11	48		131	405	536
Liceo San Francisco de Quito	19	0	57	193	57	28		38	85	288	373
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	30	0	90	294	90	17		60	107	444	551
Liceo Gabriela Mistral	17	11	84	319	84	28	56		168	403	571
Total	87	61	444	1.732	444	171	122	174	737	2.350	3.087

Fuente: Elaboración propia

41 El número de horas de Educador /a diferencial se define considerando las horas lectivas, las no lectivas (con y sin JEC) y un estimativo de horas adicionales para estudiantes con NEEP, considerando los diagnósticos 2018.

42 El número de horas de Fonoaudiólogo se definió considerando los diagnósticos TEL 2018.

Conforme al estándar definido y a los ingresos reales de cada establecimiento se actualiza la dotación de docentes y asistentes de la educación PIE como se describe en la tabla siguiente:

Tabla 44. Dotación docente y asistente de la educación Programa de Integración Escolar (PIE) 2019)

Establecimiento educativo	PADEM 2018			PADEM 2019		
	Horas Docentes	Horas Asistentes	Total Horas PIE 2018	Horas Docentes	Horas Asistentes	Total Horas PIE 2019
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	68	66	134	87	66	153
Escuela Camilo Mori	161	46	207	153	47	200
Escuela Luis Galdames	191	16	207	183	43	226
Escuela Cornelia Olivares	166	44	210	156	55	211
Escuela Nueva Zelandia	132	159	291	195	60	255
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	377	129	506	405	131	536
Liceo San Francisco de Quito	247	72	319	280	82	362
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	300	128	428	444	107	551
Liceo Gabriela Mistral	174	212	386	377	168	545
Total	1816	872	2688	2280	759	3039

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la tabla precedente se observa un incremento entre el Padem 2018 y la proyección Padem 2019 de 351 horas que representa un 13% de aumento.

Si se considera el número total de horas pagadas en el mes de julio de 2018 (2871 horas) el incremento de horas reales es de 168 lo que representa un 5,8%. Ello responde a los ajustes que deben realizarse al inicio del año escolar respecto de los estudiantes PIE con NEEP y NEET que son registrados en la plataforma respectiva.

Del análisis de la tabla podemos señalar respecto de las horas docentes:

- Se incrementa en 464 horas adicionales en docentes conforme a la estructura de curso.
- Un establecimiento tiene una dotación de continuidad y ocho establecimientos modifican su dotación.
- Los cursos que no cuentan con reconocimiento oficial reciben igualmente el apoyo docente y de asistentes de la educación que corresponde por PIE.

Del análisis de la tabla podemos señalar respecto de las horas de asistentes de la educación:

- Se disminuye en 113 horas a asistentes de la educación.⁴³ Lo anterior responde fundamentalmente a tres criterios: el estándar definido, las modificaciones en la estructura de cursos y los ingresos reales de los establecimientos educativos.
- Se consideran tres horas por curso para apoyo de profesional psicólogo(a) y una hora por estudiante con diagnóstico TEL para atención especialista fonoaudiólogo.

Los ajustes en relación al número de horas responden a la necesidad de ordenar la dotación respecto de los ingresos reales. En el caso de tres establecimientos, se observa un gasto de todo el ingreso PIE en remuneraciones e incluso por sobre el 100%, existiendo un déficit en estos casos. Esta situación obliga a un análisis detallado de los estudiantes por curso adscritos al PIE, tanto con NEE transitorias como permanentes, de tal forma de ajustar la dotación a los mínimos de atención y volver más eficiente el uso de recursos de esta fuente de financiamiento para la administración municipal. No obstante, en general en la comuna se observa una dotación ajustada a los ingresos en este fondo de financiamiento, lo que permite saldos para otras líneas como capacitación y recursos pedagógicos.

6.1.5 Dotación de jardines infantiles Junji (VTF)

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, incluso mayores en algunos criterios que los de la Superintendencia.

La siguiente tabla muestra una comparación entre los criterios de ambas instituciones.

Tabla 45. Coeficientes técnicos según normativas Superintendencia Educación y Manual VTF Junji

Coeficientes Educación Parvularia según Superintendencia de Educación y Manual Junji			
Niveles educativos y cargos JI	Circular Superintendencia de Educación	Manual de Transferencia VTF-Junji	
Sala Cuna Menor y Mayor (SCm y SCM)	1 Educadora hasta 42 niñ@s 1 Técnico hasta 7 niños	1 Educadora hasta 40 niñ@s (en 2 grupos de máximo 20 niñ@s) 1 Técnico hasta 6 niños	
Medio Menor (Mm)	1 Educadora hasta 32 niñ@s 1 Técnico hasta 25 niñ@s	1 Educadora hasta 48 niñ@s (en 2 grupos de máximo 20 niñ@s) 1 Técnico hasta 12 niñ@s	

43 Situación de los psicopedagogos habilitados: dentro de los equipos de integración escolar encontramos cumpliendo funciones de docencia a profesores/as de educación diferencial como a psicopedagogos/as, quienes para ejercer dicha función se les otorga un permiso especial, emitido por el MINEDUC. Este requerimiento se hace pertinente, cuando hay carencia de docente idóneo y/o cuando se trate de reemplazar vacancias o ausencias de docentes producidas dentro del año escolar.

Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal de Independencia 2019

Medio Mayor (MM)	1 Educadora hasta 32 niñ@s 1 Técnico hasta 32 niñ@s	1 Educadora hasta 48 niñ@s (en 2 grupos de máximo 20 niñ@s) 1 Técnico hasta 16 niñ@s
Directora	1 por establecimiento	1 por establecimiento
Auxiliar de Servicios Menores	1 hasta 100 niñ@s	1 hasta 100 niñ@s

Fuente: Elaboración propia.

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.

La siguiente tabla indica la dotación mínima que debieran tener las salas cuna y jardines infantiles VTF de nuestra comuna, según normativa Junji:

Tabla 46. Estándares de dotación salas cuna y jardines infantiles VTF Junji

Estándar Dotación Educadoras, Técnicas, Directoras Y Auxiliares Normativa VTF Junji										
Establecimiento	Nivel/Capacidad Niñ@s	Nº Educadoras	Cantidad Horas Educadoras	Nº Técnicas	Cantidad Horas Técnicas	Nº Aux. Serv. Menores	Nº Horas Aux. Serv. Menores	Nº Directora	Horas Directora	Total Horas
SC Sonrisitas de Independencia	SC Menor/20	1	44	4	176	1	44	1	44	528
	SC Mayor/14	1	44	4	176					
SCJI Pdte. Balmaceda	SC Menor A/14	1	44	1	44	3	132	1	44	1540
	SC Menor B/20	1	44	4	176					
	SC Mayor A/20	1	44	4	176					
	SC Mayor B/20	1	44	4	176					
	M Menor A/32	1	44	3	132					
	M Menor B/32	1	44	3	132					
	M Mayor A/32	1	44	2	88					
	M Mayor B/32	1	44	2	88					
SCJI Gabriela Mistral	SC Menor/20	1	44	4	176	2	88	1	44	924
	SC Mayor/20	1	44	4	176					
	M Menor/20	1	44	4	176					
	M Mayor/32	1	44	2	88					
JJ	M Menor/32	1	44	3	132	1	44	1	44	396

Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal de Independencia 2019

Estrellas de San José	M Mayor/32	1	44	2	88					
Total		16	704	50	2.200	7	308	4	176	3.388

Abreviaturas: SC: Sala Cuna; M: Medio – Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra la dotación 2019 en el nivel parvulario en Independencia, en comparación con la dotación aprobada del año 2018.

Tabla 47. Dotación salas cuna y jardines infantiles VTF Junji 2018-2019

		2018			2019					
Establecimiento	Nivel/Capacidad Niñ@s	Horas Dotación Efectiva	Total Horas Educadoras	Total Horas Técnicas	Total Auxiliares Servicios Menores	Horas Directoras	Total Horas	Total 2019		
SC Sonrisitas de Independencia	Sala Cuna Menor/20	528	88	352	44	44		528		
	Sala Cuna Mayor/20									
SCJI Pdte. Balmaceda	Sala Cuna Menor A/14	1936	352	1144	132	44		1672		
	Sala Cuna Menor B/20									
	Sala Cuna Mayor A/20									
	Sala Cuna Mayor B/20									
	Medio Menor A/32									
	Medio Menor B/32									
	Medio Mayor A/32									
	Medio Mayor B/32									
SCJI Gabriela Mistral	Sala Cuna Menor/20	968	176	660	88	44		968		
	Sala Cuna Mayor/20									
	Medio Menor/32									
	Medio Mayor/32									
Jl Estrellas de San José	Medio Menor/32	440	88	220	44	44		396		
	Medio Mayor/32									
Total		410	3872	704	2376	308	176	3564		

Fuente: Elaboración propia

Respecto del cuadro anterior podemos señalar:

- 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.
-

6.1.6 Concurso de horas de titularidad docente

Conforme a los compromisos asumidos por la actual gestión alcaldicia, 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.

6.1.7 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 nombra 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.

6.1.8 Supresión de horas docentes

Acorde con lo preceptuado en el artículo 20 de la Ley N° 19.070, Estatuto de los Profesionales de la Educación, se entiende por dotación docente “el número total de profesionales de la educación que sirven funciones de docencia, docencia directiva y técnico-pedagógica, que requiere el funcionamiento de los establecimientos educacionales del sector municipal de una comuna, expresada en horas cronológicas de trabajo semanales, incluyendo a quienes desempeñen funciones directivas y técnico-pedagógicas en los organismos de administración educacional de dicho sector”, la cual, según el artículo 21, “será fijada a más tardar el 15 de noviembre del año anterior a aquel en que comience a regir, una vez aprobado el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal”.

El dictamen N° 60.681, del 2011, de la Contraloría General de la República, ha precisado que existen dos clases de dotación docente, esto es, la correspondiente a cada uno de los establecimientos educacionales y la comunal, que concierne a la totalidad de los colegios del sector municipal de la comuna, incluyendo a quienes ocupan cargos en el Departamento de Administración de Educación Municipal, criterio importante a la hora de fundamentar las supresiones horarias, por cuanto es preciso diferenciar las que corresponden a establecimientos y las de orden comunal.

En lo que respecta a la fijación de la dotación docente, los dictámenes N° 41.138, del 2002, y N° 56.303, del 2009, ambos de la Contraloría General de la República, han señalado que la determinación y resolución corresponde exclusiva y excluyentemente, a la entidad edilicia, expresamente a las direcciones de administración de educación de cada municipio, la que se efectúa atendiendo a las necesidades y requerimientos que anualmente vayan presentando los establecimientos educacionales de su dependencia.

El artículo 22 del Estatuto Docente prescribe que para fijar la dotación del siguiente año laboral docente, se deberán realizar las adecuaciones que procedan, y enumera las causales a considerar para dicho propósito. La normativa aludida contempla como causales las siguientes: i) Variación en el número de alumnos del sector municipal de una comuna; ii) Modificaciones curriculares; iii) Cambios en el tipo de educación que se imparte; iv) Fusión de establecimientos educacionales; v) Reorganización de la entidad de administración educacional. Las causales deben estar fundamentadas en el respectivo PADEM aprobado previamente por el Concejo Municipal.

Los artículos 73 y 77 de la norma referida señalan las facultades del alcalde para disponer la supresión total o parcial de horas de la dotación aprobadas de acuerdo al artículo 22 y contempladas en el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal. En conformidad con lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley N° 19.070, el presente PADEM considera la supresión de 187 horas distribuidas en cinco de sus nueve establecimientos educativos.

- Fundamentación supresión horas docentes por establecimientos

Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez. La supresión de las 14 horas de Inspectoría General del liceo REAR se fundamenta en los siguientes criterios: durante el primer semestre del 2019

se realizará vía concurso público por ADP la selección del nuevo director(a), razón por la cual se requiere generar las condiciones para la plena aplicación de la normativa que refiere a la composición de los cargos de absoluta confianza del director(a) nominado, situación que se hace necesaria por cuanto la actual estructura directiva del mencionado establecimiento data de la toma de decisiones del anterior director del recinto educativo y las horas en supresión fueron prohibidas en carácter de transitorias.

La normativa aplicable a la situación en comento refiere, entre otros, a los siguientes cuerpos y estatutos normativos: entre otros, el dictamen N° 39.044, del 2014, el antes aludido plan anual servirá de base para fijar la respectiva dotación docente, siendo pertinente agregar que, según concluyera el dictamen N° 19.824, del 2014, este instrumento de planificación deberá contemplar las horas correspondientes a las designaciones del equipo de colaboradores del director del plantel de que se trate.

Considerando lo expresado, es dable concluir que, si así lo requiere el funcionamiento de un establecimiento de enseñanza, no existe inconveniente en que, sobre la base del plan anual de desarrollo educativo municipal, al fijar su dotación, se determine una cantidad de horas de docencia directiva equivalente a más de un cargo de inspector general, pudiendo, en tales circunstancias, ser designados y ejercer en este dichas funciones más de un profesional de la educación. Por tanto la fijación de la estructura directiva de un establecimiento adquiere carácter dinámico a la luz de la normativa referida.

De acuerdo con el inciso primero del artículo 34C de la Ley N° 19.070, “los profesionales de la educación que cumplan funciones de Subdirector, Inspector General y Jefe Técnico serán de exclusiva confianza del director del establecimiento educacional. Atendidas las necesidades de cada establecimiento educacional, el director podrá optar por no asignar todos los cargos a que hace referencia este inciso”.

Agrega el inciso segundo de dicho precepto, que “el director podrá nombrar en los cargos mencionados en el inciso anterior a profesionales que pertenezcan a la dotación docente de la comuna respectiva. Tratándose de profesionales externos a la dotación docente de la comuna, el director del establecimiento educacional requerirá de la aprobación del sostenedor para efectuar sus nombramientos”.

De acuerdo con dicha normativa, se radica de manera específica en los directores de los planteles de enseñanza, la prerrogativa de designar a quienes sirvan las plazas de subdirector, inspector general y jefe técnico —sea que estos pertenezcan o no a la dotación docente del municipio—, atribución que podrá ejercer en el momento que estime conveniente con posterioridad a la aprobación del plan anual de desarrollo educativo municipal de la respectiva anualidad (aplica criterio contenido en el dictamen N° 19.824, del 2014).

Liceo Gabriela Mistral: La supresión de 30 horas docentes de la asignatura de Educación Física en el Liceo Gabriela Mistral se fundamenta en el hecho que actualmente se imparte la asignatura en forma separada para hombres y mujeres, generando una dualidad que no se condice con el carácter mixto del establecimiento y las políticas de inclusión de género y no segregación que presiden el presente PADEM. En virtud de lo anterior es pertinente la

aplicación del art. 22, N° 2 de la ley N° 19.070 que alude a las Modificaciones curriculares al momento de disponer supresión horaria. La supresión de siete horas de la asignatura de Química se fundamenta en la aplicación de la misma normativa señalada.

Liceo San Francisco de Quito: La supresión de 30 horas de la asignatura de Religión por duplicidad de horas se fundamenta en la aplicación del art. 22, N° 2, Modificaciones curriculares, en tanto en el año lectivo 2019 se relevará la formación ética y moral de los educandos como contenido curricular.

- Fundamentación de supresión horas docentes comunal

La supresión de horas docentes que desempeñan funciones en Centro de Recursos del Aprendizaje (28 horas en la Escuela Luis Galdames, 28 horas en el Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda, 30 horas en el Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez, 10 horas en el Liceo San Francisco de Quito) correspondientes a docentes que desempeñan labores fuera de aula, cuya nominación titular difiere de las horas servidas en la práctica actualmente, razón por la cual se hace preciso la supresión de dichas horas de docentes que sirven las mencionadas funciones a objeto de proceder a la regularización parcial y sostenida de la dotación. Lo anterior se fundamenta por aplicación de la causal 5 del artículo 22 de la ley N° 19.070, esto es la reorganización de la entidad de administración educacional.

De esta forma, a contar del 1 de marzo del 2019, las adecuaciones de la dotación docentes por supresión de horas de acuerdo a lo dispuesto en el art. 22 de la Ley N° 19.070 son las siguientes:

Tabla 48. Supresión de Horas Docentes 2019

Establecimiento Educativo	Asignatura, Especialidad, Nivel de Aprendizaje	Norma legal	Horas Supresión
Escuela Luis Galdames	Centro de Recursos de Aprendizaje	Art. N°22, N° 5	28
	Lenguaje	Art. N°22, N° 2	10
Liceo Gabriela Mistral	Educación Física	Art. N°22, N°2	30
	Química	Art. N°22, N° 2	7
Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda	Centro de Recurso de Aprendizaje	Art. N°22, N° 5	28
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	Centro de Recursos de Aprendizaje	Art. N°22, N° 5	30
	Inspectoría General	Art. N°22, N° 5	14
Liceo San Francisco de Quito	Centro de Recurso de Aprendizaje	Art. N°22, N° 5	10
	Religión	Art. N°22, N° 2	30
Total			187

Fuente: Elaboración propia

Conjuntamente a lo anterior, en el uso de las facultades entregadas a los directores en la Ley Nº 20.501, artículo 7bis, estos podrán proponer al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes, siempre que hubiesen resultado mal evaluados según lo establecido en el art. 70 de la ley Nº 19.070, esto es, a quienes resulten con desempeño insatisfactorio o básico en el Sistema Nacional de Evaluación Docente.

6.1.9 Otras consideraciones relativas a la dotación

Conforme a las facultades de la Ley Nº 20.501, en los siguientes procesos de concurso de directores por ADP se evaluará proceder al término de relaciones laborales de directivos en el caso de los directores que hagan uso de su atribución de remover de sus cargos por exclusiva confianza.

Además y en el uso de las facultades que corresponde al municipio a efectos de generar la posibilidad de un incentivo al retiro para aquellos docentes que cuentan con edad de jubilar al 31 de diciembre del 2018, se ha considerado a partir de 2019 y conforme a las posibilidades financiera del DAEM y del municipio, la definición de plazas para el incentivo al retiro de manera anual. Para el año 2019 se consideran dos plazas con un total de 88 horas.

6.2 Infraestructura

El financiamiento de los proyectos que ejecuta el Departamento de Educación de la Municipalidad de Independencia 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 Nº 33, dirigido a los Gobiernos Regionales, que actualiza el Oficio Circular Nº 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.

Los casos especiales en términos de dificultades para acceder a fuentes de financiamiento corresponden al liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda y a la Escuela Básica Cornelia Olivares. El primero, por presentar deficiencias estructurales que han dificultado el logro del reconocimiento oficial para las especialidades técnicas; y el segundo, por ser un establecimiento que funciona en un terreno arrendado, que no es de propiedad municipal, por lo que el financiamiento estatal para concretar iniciativas de mejoramiento se ha diluido en argumentaciones de orden normativo. Lo anterior, se une al hecho de que, salvo una parte muy minoritaria, el total de los recursos de infraestructura se obtienen a través de proyectos elaborados —ya sea por parte del propio municipio o del DAEM.

La gestión del Departamento de Educación de Independencia ha apuntado hacia tres objetivos específicos en esta materia, a saber: cumplir con los estándares normativos ministeriales, fortalecer la calidad de la infraestructura y generar espacios educativos dignos.

6.2.1 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 terminaran en el 2018—.

1. Reparación y mantención de recintos sanitarios – Segunda etapa.

Beneficia a las escuelas básicas Nueva Zelandia y Camilo Mori y al Liceo Gabriela Mistral, por un monto de inversión total de \$103.587.584, con financiamiento FAEP 2015. El proyecto incluyó artefactos sanitarios de bajo consumo de agua, en directa relación al carácter de las medidas para hacer uso eficiente de los recursos naturales a las que apunta el municipio.

2. Pinturas interiores. Mejoramiento de infraestructura escolar.

Beneficia al Liceo Gabriela Mistral y a la Escuela Básica Luis Galdames, por un monto total de \$168.425.835, con financiamiento Subdere, a través de Secreduc. Para el Liceo Gabriela Mistral se consideró la limpieza y preparación de muros para pintar todos los interiores de salas de clases y laboratorios, por un valor de \$83.591.235. Para la Escuela Básica Luis Galdames, en tanto, se consideró la limpieza y preparación de muros para pintar todos los interiores de salas de clases, laboratorios y fachadas interiores, por un valor de \$84.834.600.

3. Reposición y habilitación de baños y duchas.

Beneficia a los liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez y San Francisco de Quito, por un monto total de \$ 32.003.344, con financiamiento Ley de Donaciones.

4. Reposición de puertas.

Beneficia a los liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez y San Francisco de Quito, por un monto total de \$55.149.312, con financiamiento PMU-FIE. Este proyecto de cambio y reposición de puertas conjunto para los dos liceos ya se encuentra ejecutado.

5. Proyecto de conservación.

Beneficia a la Escuela Básica Nueva Zelandia, por un monto total de \$55.553.578, con financiamiento PMU-FIE. El proyecto de conservación de la infraestructura del establecimiento consideró reposición de pisos, pinturas de fachadas interiores, juntas de dilatación y peldaños de goma antideslizantes para escaleras.

6.2.2 Proyectos presentados (con observaciones para su aprobación)

1. Conservación de pinturas.

Beneficia a los liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez y Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda, por montos de \$263.726.000 y \$321.745.000, respectivamente, con financiamiento Oficio Circular N° 33.

2. Segunda escalera de emergencia.

Beneficia al Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda, por un monto de \$59.014.183, con financiamiento PMU-FIE, y considera la construcción de dos segundas escaleras de evacuación para el primer y tercer pabellón del establecimiento. Actualmente, este proyecto se encuentra en observación, esperando la aprobación de la Seceduc.

3. Proyecto Sello.

Beneficia al Liceo Gabriela Mistral, por un monto de \$384.067.000, con financiamiento sectorial del Ministerio de Educación, para su fase de diseño. Se proyecta para la etapa de construcción un monto de \$10.500.036.217.

6.2.3 Proyectos elegibles a la espera de financiamiento 2018-2019

1. Proyecto 5.000 UTM.

Beneficia a los liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez (recintos sanitarios) y Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda (recintos sanitarios y renovación de patio de parvulos), por un monto de \$231.145.000 cada uno, con financiamiento Oficio Circular N° 33.

2. Reposición mobiliario escolar.

Beneficia al Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda, por un monto de \$38.739.855, con financiamiento PMU-FIE.

6.2.4 Proyectos en proceso de licitación 2018-2019 y adjudicados

1. Reposición mobiliario escolar.

Beneficia a los liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez, San Francisco de Quito, Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda y Gabriela Mistral, y a las escuelas básicas Camilo Mori, Nueva Zelandia y Luis Galdames, por un monto total de \$154.521.203, con financiamiento Fondos Sectoriales de la Dirección de Educación Pública (FEP), los que fueron adjudicados en sesión del Concejo Municipal del 25 de octubre del 2018 a la Empresa SILCOSIL Ltda.

2. Habilitación de recintos para cumplimiento normativo.

Beneficia a la Escuela Básica Camilo Mori, por un monto de \$26.306.022, con financiamiento FAEP 2017 para la construcción de bodega y sala de enfermería.

6.2.5 Proyectos en proceso de diseño 2018-2019

1. Contratación de servicios profesionales para efectuar levantamiento y catastro para dar cumplimiento a Ley de Accesibilidad Universal.

Beneficia a todos los establecimientos educacionales municipalizados de la comuna de Independencia, con montos igualitarios a cada uno de ellos de \$2.222.222, con financiamiento FAEP 2018.

2. Mantención cubierta gimnasio.

Beneficia al Liceo San Francisco de Quito, por un monto de \$19.250.000, con financiamiento FAEP 2018.

3. Conservación recinto sanitario pre básica.

Beneficia al Liceo San Francisco de Quito, por un monto de \$7.000.000, con línea de financiamiento FAEP 2018.

4. Conservación pinturas salas de clases.

Beneficia a los liceos Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda y Rosa Ester Alessandri Rodríguez, por montos de \$26.000.000 y \$59.847.800, respectivamente, con financiamiento FAEP 2018.

5. Reposición de puertas.

Beneficia al Liceo Polivalente Pdte. José Manuel Balmaceda, por un monto de \$59.000.000, con financiamiento PMU-FIE.

6. Conservación sanitaria baños alumnos.

Beneficia al Liceo San Francisco de Quito, por un monto de \$59.000.000, con financiamiento PMU-FIE.

6.2.7 Mantención de los recintos educativos

La mantención adecuada de los establecimientos educacionales de la comuna constituye un caso de especial dificultad, dado que los recursos que llegan por concepto de subvención de apoyo al mantenimiento son absolutamente insuficientes, no superando los 50 millones de pesos anuales para cubrir las necesidades de los nueve recintos educacionales que administra el Departamento de Educación. Una parte de estos recursos son administrados por los propios directores de los establecimientos y otra se administra centralmente, desde el Departamento de Educación municipal. Como forma de complementar la precariedad de recursos por este concepto, se han incorporado iniciativas en los últimos FAEP, con el fin de disponer de recursos extras para contribuir a la adecuada mantención de los establecimientos.

6.2.7 Criterios de control normativo de Junji en infraestructura

La Municipalidad de Independencia es la entidad administradora de cuatro salas cunas y jardines infantiles. Al respecto, y teniendo como base lo establecido en los convenios de funcionamiento suscritos con Junji para cada uno de los establecimientos, parte importante de la gestión en este ámbito apunta al cumplimiento de los criterios de control normativo que dicha institución establece en relación a la infraestructura, los cuales se resumen en los siguientes aspectos:

En primer lugar, se consideran tres fuentes normativas centrales:

- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Decreto Supremo N° 75 D.O. 25/06/2001, contenido en el Capítulo 5° de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC), relativo a Locales Escolares y Hogares Estudiantiles.
- Ministerio de Educación. Decreto Supremo N° 548 de 1988, modificado por el D.S. N° 393, publicado el 11/03/2010, por D.S. N° 560, publicado el 25/05/2011, y por D.S. N° 143, publicado el 07/03/2012, que aprueba Normas para Planta Física de los Locales Educacionales. Decreto Supremo N° 315 D.O., fechado el 09/08/2010, modificado por el D.S. N° 115, publicado el 17/02/2012, que reglamenta requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del Estado a los establecimientos educacionales de enseñanza parvularia, básica y media.
- Ministerio de Salud. Decreto Supremo N° 289 D.O. del 13/11/89, que establece las condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales. Decreto Supremo N° 594, fechado el 15/09/99, modificado por el Decreto N° 97, del 07/01/2011, que establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas para los lugares de trabajo. Decreto N° 977, fechado el 06/08/96, que aprueba el reglamento sanitario de los alimentos.

Todo el marco normativo señalado, deberá estar vigente al momento de su aplicación. No obstante lo anterior, la Junji considera también criterios aplicables a la infraestructura lo establecido en la Guía de funcionamiento para establecimientos de educación parvularia y la

Normativa institucional de seguridad y prevención de riesgos de accidentes en establecimientos de educación parvularia.

Asimismo, todo proyecto deberá cumplir con la legislación vigente relativa a construcciones.⁴⁴

6.3 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 curso 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.

6.3.1 Ejecución presupuestaria

El análisis de la tabla de ejecución presupuestaria para los años 2017 y 2018, considerando al mes del año en curso, se presenta considerando ingresos y egresos al 30 de septiembre del año 2017.

Respecto 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%

⁴⁴ El detalle de esta normativa es el siguiente: Ley General de Urbanismo y Construcciones; Ordenanzas generales, especiales y locales de construcción y urbanización.; Plan Regulador Comunal y su ordenanza respectiva; Legislación sobre la eliminación de barreras arquitectónicas (discapacitados); Reglamento para Instalaciones de Alcantarillado y Agua Potable (RIDAA); Reglamento y normas de la Superintendencia de Electricidad y Combustible (S.E.C.); Norma de Diseño Sísmico de Edificio; Seguridad contra el fuego: sistema de prevención, detección y extinción de incendio: Red seca, red húmeda, detección de humo y extintores de fuego; Otros aplicables.

Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal de Independencia 2019

- 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 49. 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	82.42%
Otros Ingresos Corrientes	404.000.000	364.000.000	236.460.263	64.96%	317.000.000	317.000.000	130.302.618	41.10%
Saldo Inicial de Caja	588.166.788	742.988.971	742.988.971	100.00%	742.988.971	742.988.971	742.988.971	100.00%
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	82.42%

Fuente: Elaboración propia en base a datos DAEM Independencia.

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 50. Gastos educación 2017 -2018

Denominación	GASTOS AL 30.09.2017				GASTOS 30.09.2018			
	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Obligado Acumulado	% Obligado a la fecha	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Obligado Acumulado	% Obligado a la fecha
Gastos en Personal	6.390.576.374	6.469.476.374	5.341.646.701	82.57%	7.456.880.294	7.591.880.294	5.956.188.036	78.45%
Bienes y Servicios de Consumo	1.634.092.476	1.829.241.753	973.584.191	53.22%	1.405.068.588	1.470.068.588	677.173.696	46.06%
Prestaciones de Seguridad Social	10.000.000	85.000.000	66.053.342	77.71%	238.368.910	349.501.088	300.106.249	85.87%
Transferencias Corrientes	0	15.000.000	4.822.342	32.15%	15.000.000	15.000.000	2.474.106	16.49%
Otros Gastos Corrientes	5.000.000	30.988.094	28.093.999	90.66%	20.000.000	20.303.468	15.995.053	78.78%
Adquisición de Activos no Financieros	170.000.000	219.000.000	104.647.655	47.78%	195.000.000	189.106.540	90.086.949	47.64%
Servicio de la Deuda	370.575.919	356.297.058	342.898.299	96.24%	300.410.008	328.000.000	264.137.104	80.53%
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	73.33%

Fuente: Elaboración propia en base a datos DAEM Independencia.

6.3.2 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 Nº 20.903 de Desarrollo Profesional Docente.
- Incremento por Fondo de Apoyo a la Educación Pública.

Ingresos 2019

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 Nº 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.

Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal de Independencia 2019

Tabla 51. Ingresos educación 2019

Nº	DENOMINACION	PROYECCIÓN 2019	%
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	12,4%
1.4	Fondo de Apoyo a la Educación Pública	\$ 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	0,0%
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.

Fuente: Elaboración propia

Gastos 2019

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%.

Tabla 52. Gastos educación 2019

Nº	Denominación	Proyección 2019	%
1	Total Gastos en Personal	\$ 8.552.522.000	77,87%
1.1	Personal de Planta	\$ 2.649.446.000	24,12%
1.2	Personal a Contrata	\$ 2.870.376.000	26,14%
1.3	Otras Remuneraciones	\$ 3.032.700.000	27,61%
2	Total Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	\$ 1.521.500.000	13,85%
2.1	Alimentos y Bebidas	\$ 35.000.000	0,32%
2.2	Textiles, Vestuario y Calzado	\$ 5.000.000	0,05%
2.3	Materiales de Uso o Consumo	\$ 500.500.000	4,56%
2.4	Servicios Básicos	\$ 271.000.000	2,47%
2.5	Mantenimiento y Reparaciones	\$ 230.000.000	2,09%
2.6	Publicidad y Difusión	\$ 10.000.000	0,09%
2.7	Servicios Generales	\$ 30.000.000	0,27%
2.8	Arriendos	\$ 225.000.000	2,05%
2.9	Servicios Técnicos y Profesionales	\$ 185.000.000	1,68%
2.10	Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	\$ 30.000.000	0,27%
3	Total Gastos en Prestaciones de Seguridad Social	\$ 238.690.000	2,17%
3.1	Prestaciones Previsionales	\$ 147.685.000	1,34%
3.2	Prestaciones Sociales del Empleador	\$ 91.005.000	0,83%
4	Total Gastos en Transferencias Corrientes	\$ 20.000.000	0,18%
4.1	Al Sector Privado	\$ 20.000.000	0,18%
5	Total Otros Gastos Corrientes	\$ 20.000.000	0,18%
5.1	Devoluciones	\$ 20.000.000	0,18%
6	Total Gastos en Adquisición de Activos no Financieros	\$ 245.000.000	2,23%
6.1	Mobiliario y Otros	\$ 60.000.000	0,55%
6.2	Máquinas y Equipos	\$ 65.000.000	0,59%
6.3	Equipos Informáticos	\$ 80.000.000	0,73%
6.4	Programas Informáticos	\$ 40.000.000	0,36%
7	Total Gastos en Servicio de la Deuda	\$ 385.000.000	3,51%
7.1	Créditos de Proveedores	\$ 85.000.000	0,77%
7.2	Deuda Flotante	\$ 300.000.000	2,73%
	Total Gastos	\$ 10.982.712.000	100%

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.