

# PADEM 2020

Comuna de Independencia

Departamento de Administración de Educación Municipal



## Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal de Independencia 2020

### Créditos:

Coordinación Pedagógica

Departamento de Administración de Educación Municipal

Municipalidad de Independencia

Apoyo técnico: Omar Sarrás Guijarro

Con la colaboración de:

Corporación Asociación Chilena Pro Naciones Unidas ACHNU

Diseño: Siujen Chiang

15 de noviembre de 2019

Comuna de Independencia, Santiago, Chile.

Se permite la reproducción total o parcial de este documento con la indicación de la fuente.

# ÍNDICE



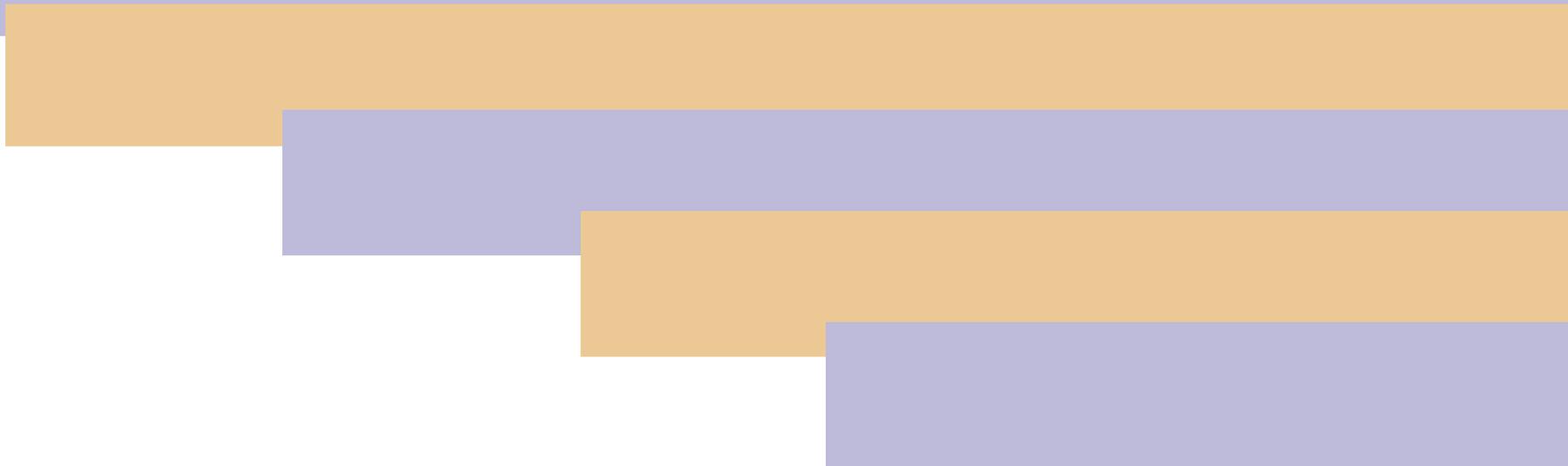
<b>PALABRA DEL ALCALDE</b>	<b>7</b>	<b>CAPÍTULO 3. INICIATIVAS COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2019</b>	<b>49</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>9</b>	3.1. Desarrollo de capacidades profesionales y de asistentes de la educación	51
<b>CAPÍTULO 1. ENCUADRE INSTITUCIONAL</b>	<b>11</b>	3.2. Fortalecimiento de la Primera Infancia	56
1.1. Contexto de la política educativa comunal	14	3.3. Formación integral y ampliación de oportunidades	57
1.2. La política educativa local y el rol del nivel intermedio	16	3.4. Desarrollo de una Estrategia Intersectorial	61
1.3. Modelo Pedagógico Local	18	<b>CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2019</b>	<b>63</b>
1.4. Estrategia y dispositivos para la mejora educativa local	19	4.1. Mecanismo de Evaluación	65
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO COMUNAL</b>	<b>23</b>	4.2. Estructura del Plan de Acción 2019	66
2.1. Indicadores demográficos	26	4.3. Marco Temporal	67
2.2. Indicadores socioeconómicos	28	4.4. Resultados Generales	68
2.3. Educación comunal	29	4.5. Evaluación por Área de Trabajo	70
2.4. Resultados de aprendizaje	35	4.6. Acciones No Reportadas	78
2.5. Cobertura Programas Ministeriales	40		
2.6. Conclusiones	48		

<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE ACCIÓN 2020</b>	79
5.1. Metodología para la construcción del Plan de Acción	81
5.2. Marco Estratégico	87
5.3. Áreas de Trabajo	89
5.4. Matriz Plan De Acción 2020	90
<b>CAPÍTULO 6. ESTRUCTURAS Y SOPORTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL</b>	97
6.1. Dotación	99
6.2. Infraestructura	118
6.3. Presupuesto	121
BIBLIOGRAFÍA	127
<b>ANEXOS</b>	131

# **PADEM 2020**

**Comuna de Independencia**

**Departamento de Administración de Educación Municipal**





## PALABRAS DEL ALCALDE



Hoy por hoy resulta indiscutible el rol central que cumple la educación pública en el desarrollo y bienestar del entorno social, cultural y económico de nuestras comunidades. Por tal motivo, el aseguramiento del derecho social a la educación de niñas, niños y jóvenes, sin distinciones de género, origen o creencias, es uno de los objetivos centrales que ha orientado la gestión alcaldía en Independencia.

Para ello, hemos ido consolidando y fortaleciendo la implementación de un sistema educativo de carácter público, en red, plural, equitativo, respetuoso de la historia de la comuna y de su territorio, que ha sido capaz de propiciar y acompañar, durante el año 2019, las trayectorias educativas de más de 6.100 infantes, niñas, niños y jóvenes.

Sin lugar a dudas, Independencia ha sido escenario de importantes cambios en el transcurso de los últimos años. Convivimos con nuevas y nuevos vecinos provenientes de otras comunas de la capital y de otros países, ampliando nuestras posibilidades de vínculo social, y con ello, nuestras experiencias de vida, dentro y fuera de los jardines infantiles, escuelas y liceos.

Contamos también con una infraestructura vial renovada, principalmente gracias a la construcción e inauguración de la línea 3 del metro, que además de consolidar el carácter céntrico de nuestro territorio, ha facilitado el traslado de las y los vecinos. En general, contamos también con una mejora sustantiva en la provisión de bienes y servicios, gracias a la construcción del Mall Barrio Independencia, la Piscina Municipal Temperada, y el Parque Mirador Viejo, todos hitos que buscan influir positivamente en la calidad de vida de sus habitantes y de todas aquellas personas que forman parte de nuestras comunidades educativas.

Los cambios recién descritos constituyen la base sobre la cual podemos ofrecer condiciones cada vez más óptimas para la creación de verdaderas comunidades de aprendizaje, donde el conocimiento sea fruto de un proceso de participación y de construcción colectivos, y donde nuestras y nuestros estudiantes puedan vivir más plenamente sus proyectos de vida, siendo actores centrales en los procesos de transformación social.

En materia cambio social, en el año 2020 nuestra comuna será protagonista de la evolución de dos de sus liceos de prolongada tradición en la formación monogénica en establecimientos mixtos.

Uno de ellos incluso dará un paso único en Chile, incluyendo en su nuevo nombre (que es fruto del debate por parte de los distintos actores de la comunidad educativa) el apelativo de multigénero. Nos referimos al futuro liceo multigénero Eloísa Díaz.

Por otra parte, temáticas como el medioambiente, la valoración e inclusión de la diversidad (en términos sociales, culturales y de identidades), la formación ciudadana, y la sexualidad, afectividad y género, se han ido incorporando en los planes formativos de las unidades educativas, en función de las demandas del currículum y las necesidades y expectativas efectivas de las y los propios estudiantes.

De esta forma, y gracias al trabajo que hemos desarrollado junto a las comunidades educativas y otros actores relevantes de la comuna, nuestras escuelas y liceos se han ido consolidando como espacios educativos plurales e inclusivos, orientados cada vez más a la formación de ciudadanas y ciudadanos informados, comprometidos y críticos, capaces de promover y garantizar a futuro la construcción de una sociedad donde primen la justicia, el bienestar y la democracia.

A pocas semanas de concluir el proceso de formulación del presente Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal, nuestro país ha iniciado un complejo proceso de crisis social y política. El descontento ciudadano, fruto de la persistencia de años de abusos y la profundización sostenida de las desigualdades sociales, cuenta con una expresión concreta en el ámbito educativo, por ejemplo, a través de mecanismos de financiamiento del sistema educativo como la subvención por asistencia, aquellos asociados a la inversión en infraestructura y equipamiento escolar, la desproporción existente entre gastos e ingresos, o el costo de educar, por mencionar algunos.

Convencidos de nuestro compromiso con el sistema educativo y sus comunidades, hemos asumido el desafío de abordar, en un contexto de diálogo y confianza, las temáticas que el momento actual nos exige. Por ello, en estas últimas semanas se han promovido espacios de debate y reflexión, tanto entre los equipos directivos como docentes, asistentes de la educación y especialmente con los niños, niñas y jóvenes, con la finalidad de generar un análisis más profundo de los desafíos, inquietudes y aprendizajes del modelo educativo y de sociedad que queremos construir.

Gonzalo Durán Baronti  
**Alcalde de Independencia**



# PRESENTACIÓN



El presente documento traza las líneas estratégicas que enmarcan la acción del Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) de Independencia, las que a su vez orientan el quehacer educativo tanto de escuelas y liceos como de salas cuna y jardines infantiles de la comuna.

En el último período, de manera incremental y sostenida, hemos venido desarrollando procesos de actualización del Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) basados en el reconocimiento de todas y todos los actores del sistema educativo y en el diseño y desarrollo de espacios que permitan su participación. El enfoque de derechos ha constituido un aspecto sustancial de la implementación educativa en el contexto local, y la perspectiva territorial se ha situado como un mandato que nos desafía a una mayor atención a lo local.

Nuestra gestión educativa estratégica, inspirada en los principios de calidad, inclusión y participación, nos reta a conciliar y articular las diferentes miradas de instancias y actores que intervienen en el proceso educativo, para implementar un modelo pedagógico que sea referente para las y los actores del sistema, capaz de movilizarlos en pos de las mejores condiciones para el aprendizaje de los y las

estudiantes. Asimismo, y en un nivel más operativo, buscamos 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 es 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.

El presente documento se organiza en seis capítulos dando respuesta a los mandatos normativos asociados a este instrumento, pero muy principalmente a la necesidad de disponer de una ruta de trabajo comprensible y útil para el conjunto de actores del sistema escolar, que posibilite el trabajo coordinado y sinérgico de las acciones.

El primer título, **encuadre institucional**, ofrece un marco de referencia para situar la política educativa comunal atendiendo a las definiciones del contexto nacional y el horizonte de implementación de los servicios locales; explicita el rol del nivel intermedio y la cualidad de la gestión educativa del DAEM desde una perspectiva estratégica que enfatiza los principios orientadores de la gestión educativa y

valora el aprendizaje organizacional; por último, releva el modelo pedagógico local, resultado de un proceso de co-construcción e iteración con las y los actores del sistema, y sus dispositivos de apoyo.

En el capítulo dos se aborda el **diagnóstico** que presenta de manera resumida la realidad del territorio comunal de Independencia, en términos de las cualidades demográficas y socioeconómicas de su población; describe el contexto actual educativo en términos de matrícula y de los principales resultados educativos institucionales, para concluir haciendo referencia a los resultados de aprendizaje; y, la cobertura de los principales programas ministeriales.

El tercer apartado da cuenta de las **iniciativas comunales para el mejoramiento educativo** y se exponen organizadas en cuatro líneas de acción: desarrollo de capacidades profesionales y de asistentes de la educación; fortalecimiento de la primera infancia; formación integral y ampliación de oportunidades; y desarrollo de una estrategia intersectorial.

Un cuarto título, **evaluación PADEM**, presenta los resultados de la evaluación al mes de septiembre, permitiendo identificar las acciones que se encuentran logradas, aquellas que tienen niveles de retraso y los esfuerzos necesarios a integrar, considerando las dimensiones de cumplimiento de lo comprometido y la calidad de lo realizado.

El siguiente capítulo corresponde al **Plan de Acción 2020** el cual, a partir de los objetivos estratégicos reformulados, despliega un conjunto de objetivos específicos y líneas de acción con sus respectivas iniciativas, que constituyen la acción central del período. Como se

detalla en el capítulo, el proceso de validación final respecto de las iniciativas se realizará entre el mes de diciembre de 2019 y marzo de 2020.

El sexto y último apartado refiere a los elementos de **soporte** y precisa las condiciones requeridas y proyectadas en materia de **dota-ción** docente, directiva y de asistentes de la educación, como de **infraestructura**, comprendida como la mantención, desarrollo y renovación de espacios y ambientes educativos seguros, adecuados y funcionales a los desafíos educativos y, finalmente, se presenta un ejercicio **presupuestario** que dé respuesta a los desafíos planteados.

El contexto de movilización social en que se encuentra nuestro país nos impone el desafío ético de hacer visible en este ejercicio de planificación estratégica una reflexión-acción en torno al actual modelo educativo nacional. En este orden de cosas expresamos que es fundamental consignar el reconocimiento, a nivel de los derechos constitucionales, del derecho a la educación, situando el rol del Estado como garante; coherente con ello, es urgente disponer de un sistema de financiamiento que, considerando el criterio de equidad territorial, dé respuesta a los requerimientos basales del sistema y que promueva la colaboración por sobre la competencia. Así, desde su ámbito de incidencia, esta gestión asume el compromiso de aportar a la construcción de un sistema de educación pública de calidad, participativo y democrático, no sexista, inclusivo y con infraestructura pertinente consiguiendo así una educación pública que esté a la altura de nuestras niñas, niños, adolescentes, jóvenes y sus familias.

Claudia Carrillo Figueroa  
Jefa DAEM Independencia



# CAPÍTULO 1

## ENCUADRE INSTITUCIONAL







Nuestra política educativa comunal es el corolario de un proceso creciente de participación de las y los actores del sistema, que se sustenta en los principios de Calidad, Inclusión y Participación declarados en 2015, los que se han resignificado buscando dar respuestas cada vez más profundas a los requerimientos del sistema educativo comunal y las nuevas realidades educativas de la comuna, incorporando de manera decidida la voz de las y los actores.

Nuestra visión y misión<sup>1</sup> busca plasmar en el nivel local lo señalado en la Ley General de Educación que comprende a “la educación como el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, co-

---

<sup>1</sup> Visión: Entregar una Educación Pública de calidad, plural, inclusiva, equitativa, respetuosa de su historia, con énfasis en la promoción de la interculturalidad, 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 del país. Misión: Proveer un servicio educativo que fortalezca los valores humanistas, desarrolle y potencie integralmente las capacidades, habilidades y actitudes en los y las estudiantes, y propicie en la formación de los niños, niñas, jóvenes y adultos, la excelencia en el cultivo de las ciencias, las artes, las letras, la innovación tecnológica, entre otras, para el desarrollo y bienestar del entorno social, cultural y económico de la comuna y del país.

nocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país”<sup>2</sup>.

El presente capítulo se organiza en cuatro apartados y ofrece un marco de referencia para situar la política educativa comunal atendiendo a las definiciones del contexto nacional, de la política educativa local y al rol del nivel intermedio, al modelo pedagógico local y a las principales estrategias de apoyo a las unidades educativas de nuestra comuna.

El primer apartado ofrece una mirada de contexto de la política pública nacional de educación, considera el horizonte de implementación de los Servicios Locales de Educación y las orientaciones del PLADECO de Independencia que dan encuadre local a los desafíos educativos de la comuna.

---

<sup>2</sup> Ley General de Educación N°20.370, art. 2.

En el segundo, se despliega la política educativa local y el rol del nivel intermedio, dando cuenta de la cualidad de la gestión educativa del DAEM desde una perspectiva sistémica y estratégica, poniendo especial énfasis en los principios orientadores de la gestión educativa comunal y valorando el aprendizaje organizacional.

En tercer lugar, se expone el modelo pedagógico comunal, resultado de un proceso de co-construcción e interacción con las y los actores del sistema que pone al centro la interacción pedagógica.

Por último, se describe la estrategia de vinculación con las y los actores del sistema y los dispositivos asociados.

## 1.1. Contexto de la política educativa comunal

Nuestra política educativa comunal se construye considerando el marco de la política pública nacional y los desafíos de nuestro territorio expresados en el PLADECO, en tanto instrumento de gestión comunal.

De este modo, considera su adhesión explícita tanto a las comprensiones como a las indicaciones normativas de la educación pública nacional. Con relación a las comprensiones, se prioriza la concepción de la educación como un derecho, asegurando no solo el acceso de las y los estudiantes sino también su permanencia en un sistema de calidad e integral, que impacte en su bienestar, que facilite el acceso a mejores oportunidades y permita un desarrollo pleno. El enfoque de derechos se sitúa como pilar fundamental de las acciones y decisiones educativas en todos los ámbitos y espacios escolares y, en el afán de disponer de distinciones que permitan su operatividad, se consideran **cuatro indicadores** del derecho a la educación<sup>3</sup> que es necesario tener a la vista.

El primero de ellos, **asequibilidad (disponibilidad)**, demanda del Estado procesos de admisión escolar que respeten la libertad de y en

3 Las '4 A' fueron adoptadas en 1966 en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales como categorías universales para establecer el cumplimiento del derecho a la educación;

la educación. Así, la educación como derecho social y económico significa que se debe asegurar la existencia de una educación gratuita y obligatoria para todos los niños, niñas y jóvenes en edad escolar. Además, como derecho cultural, significa el respeto a la diversidad, en particular de las minorías. El segundo, se refiere al **acceso** a las distintas modalidades en cada nivel educativo, asegurando la educación gratuita, obligatoria e inclusiva, facilitando el acceso a la educación terciaria. En tercer lugar, la **aceptabilidad** que engloba un conjunto de criterios de calidad de la educación y la responsabilidad del Estado para establecer, controlar y exigir estándares mínimos para estos criterios<sup>4</sup>. Por último, la **adaptabilidad** mandata a que las escuelas se adapten a las y los estudiantes, según el principio del interés superior del niño de la Convención sobre los Derechos del Niño, revocando la tradición de forzar a los niños, niñas y jóvenes a adaptarse a cualquiera condición que la escuela hubiese previsto para ellas y ellos<sup>5</sup>.

En coherencia con lo anterior, la inclusión resulta ser otro eje fundamental de orientación de la política pública en el ámbito educativo. La inclusión educativa de estudiantes migrantes es para nuestro sistema comunal un eje central, desde el acceso a establecimientos hasta la efectiva participación en procesos educativos de calidad que incorporen sus particulares realidades.

Estas comprensiones se ven reflejadas en las normativas de la educación pública nacional destacando como ejes de política los siguientes:

- Ley de Educación Pública (Ley N°21.040/2018) que establece las bases para la construcción de un nuevo Sistema de Educación Pública y que busca ser referente en materia de la calidad de la educación que ofrece; en la equidad y buena convivencia que genera en sus establecimientos; porque es espacio de integración y formación ciudadana; y porque proporciona oportuni-

4 Entre estos criterios destacan la seguridad y la salud en la escuela, las cualidades profesionales de los docentes, los programas educativos y los libros de texto, como también a los métodos de enseñanza y aprendizaje, que son examinados y modificados con el objeto de volver la educación aceptable para todos y todas.

5 Ver "Indicadores del derecho a la educación", K. Tomasevski (2004), Revista IIDH - [www.derechoshumanos.unlp.edu.ar](http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar)

des y habilidades para el siglo XXI a las y los estudiantes. En la misma línea, nuestra mirada busca recoger los aprendizajes propios de la constitución e implementación de los primeros Servicios Locales con miras al traspaso de nuestra comuna a ellos, lo que nos sitúa en un sistema en transición<sup>6</sup>.

- La ley de Inclusión (Ley N° 20.845/2015) que busca terminar con la selección, el copago y el lucro, manteniendo un sistema educativo de provisión mixta. Desde su puesta en marcha en 2016, más de cinco mil establecimientos educativos particulares subvencionados pasaron a ser sin fines de lucro, y se ha implementado un nuevo sistema de admisión (que se inicia en 2019 en la Región Metropolitana), en que los establecimientos educativos no pueden generar procesos de selección, siendo las y los apoderados quienes postulan a proyectos educativos diversos definidos por escuelas y liceos, garantizando el acceso y la no discriminación.
- Aprobación del nuevo currículum escolar para estudiantes de 3° y 4° medio proceso a través de cual concluye el proceso de reforma curricular en Chile para todos los niveles y modalidades y que busca, para estos dos cursos, reorganizar el tiempo escolar, favoreciendo una mayor electividad para que las y los estudiantes puedan escoger asignaturas de acuerdo con su vocación e intereses y transiten mejor preparados hacia la educación superior. Su implementación se inicia en 2020 y tendrá un carácter gradual.
- Entrada en vigencia del decreto de Evaluación, Calificación y Promoción Escolar (Decreto 67). El Consejo Nacional de Educación aprobó un cambio en las orientaciones para la evaluación escolar que busca la incorporación de nuevas prácticas en la lógica de evaluación para el aprendizaje y que implica que en marzo de 2020 todos los establecimientos educacionales deben actualizar sus reglamentos de evaluación escolar.
- Continuidad de la implementación del Sistema de Desarrollo

Profesional Docente (Ley 20.903) que busca dignificar la docencia, apoyar su ejercicio y que se expresa a grandes rasgos en el acceso a la carrera docente, acompañamiento en los primeros años de ejercicio, más horas no lectivas garantizadas, mejoramiento de remuneraciones y formación continua gratuita y pertinente para los profesores que se encuentran en el sistema.

A nivel del territorio el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) constituye el instrumento que orienta el desarrollo de la comuna y es aprobado por el Concejo Municipal. Éste entrega un marco estratégico para la educación en la comuna que se expresa en cinco desafíos centrales que orientan la política educativa local:

- Posicionamiento e implementación de la Reforma Educacional a través de un proceso de diálogo profundo y sistemático con las y los diversos actores educacionales.
- Adecuación de la institucionalidad municipal para la Reforma en pos de una educación pública de calidad, gratuita y sin lucro que se entiende como un proceso gradual y altamente participativo, capaz de generar un nuevo sistema que asegure calidad, inclusión y libertad de enseñanza.
- Mejorar la coordinación con otros departamentos municipales, es decir, se requiere proponer y articular la gestión de Educación con otras unidades como Salud, Cultura, Deportes y Recreación, con el fin de fortalecer, complementar y mejorar la calidad de la oferta curricular de los establecimientos educacionales municipales.
- Promoción del diálogo entre las y los diversos actores de las comunidades educativas, articulando redes de colaboración y complementariedad en pos del mejoramiento.
- Favorecer la integración plena de estudiantes migrantes e hijos/as de migrantes. En esta línea se requiere fortalecer las capacidades de los equipos docentes y asistentes de la educación, con el fin de contar con herramientas adecuadas para procesos de integración pertinentes.

<sup>6</sup> Ver Artículo 12, Diario Oficial 2 de octubre de 2018 que fija ámbito de competencia territorial de los Servicios Locales de Educación Pública, en particular respecto de las comunas de Recoleta, Independencia y Huechuraba.

## 1.2. La política educativa local y el rol del nivel intermedio

La puesta en marcha de la Ley de Nueva Educación Pública N°21.040 impone una resignificación del rol del nivel intermedio, conocido en las últimas décadas como sostenedor, que implica un desafío respecto de la instalación de la nueva institucionalidad asociada a los nuevos Servicios Locales; respecto al desarrollo de capacidades del nivel intermedio; y, sobre todo, del resguardo de un sistema que cuente con los apoyos necesarios para la gestión pedagógica e institucional de las unidades educativas en el marco de sus instrumentos de gestión. En todas estas materias se observan distintos niveles de avance, los que son detallados en el capítulo 4.

Por otra parte, la dimensión territorial de la política educativa comunal nos sitúa en el escenario de desarrollar los procesos formativos a luz del panorama local, desde la experiencia cotidiana de habitar los espacios comunales, relevando las dimensiones de la interacción, construcción social y significación. En coherencia con ello, la perspectiva intersectorial y la participación favorecen una mirada más compleja del territorio y permiten poner al centro de la definición de las políticas locales la equidad, el desarrollo humano y, por lo tanto, la formación ciudadana.

Adherir a una comprensión estratégica de la gestión educativa nos permite hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas y a la necesidad de adaptación a las demandas sociales y a sus actores, poniendo en el centro la calidad y pertinencia del servicio educativo y de sus resultados.

Desde la mirada de la gestión educativa estratégica lo pedagógico constituye un eje primordial que busca promover el aprendizaje de estudiantes, docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Se reconoce además a los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad de generar las condiciones para la formación integral, favoreciendo la calidad de vida de las y los estudiantes y su preparación para la continuidad de estudios y/o su inserción en el mundo laboral.

Las principales características de una gestión educativa estratégica<sup>7</sup> son:

- **Centralidad en lo pedagógico**, donde las unidades educativas son la pieza clave de organización para la generación de una nueva escuela pública de calidad.
- **Culturas organizacionales cohesionadas** por una visión de futuro donde las y los actores educativos son capaces de promover una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulan la participación y el compromiso.
- Una **intervención sistémica y estratégica** que supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para el logro de objetivos y metas, potenciando las capacidades de todos.
- Un **trabajo colaborativo** capaz de proporcionar una mirada común respecto de dónde se quiere ir y cuáles son los principios educativos que se pretende promover.
- Asesoramiento y orientación tendiente a la **profesionalización e innovación**, que permita pensar y repensar la acción y ampliar la participación de todas y todos los actores educativos para implementar la nueva escuela pública.

Complementariamente, nuestra gestión educativa estratégica reconoce tres principios fundamentales: Calidad, Inclusión y Participación. Estos se han ido traduciendo progresivamente en criterios y prácticas de actuación en los distintos niveles del sistema educativo local, orientando la toma de decisiones de las y los distintos actores y facilitando la comprensión de la gestión local.

<sup>7</sup> Se considera como marco de referencia el documento “Módulo 2. Gestión Educativa Estratégica” Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación & UNESCO (Buenos Aires, 2000). Disponible en <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>

- La **calidad** busca poner en valor la educación municipal como factor de desarrollo social, con comunidades educativas en red, que cuenten con un enfoque y oferta educativa integral, oportuna y pertinente a los contextos y a la diversidad de las y los sujetos; con estándares de calidad para el sistema comunal y capaz de mirar sus procesos en una lógica de mejoramiento continuo y sustentable.
- La **inclusión** constituye el segundo principio y busca responder a las necesidades de toda la comunidad escolar, en particular de las y los estudiantes, abordando la diversidad como una opción consciente y deliberada, para construir así una escuela que, junto con acoger y valorar la diversidad entre las y los estudiantes como una fuente de formación y aprendizaje para la vida, otorga centralidad al sujeto estudiantil en todas las etapas de la trayectoria escolar para una escuela a escala de todas y todos.
- La **participación** como tercer principio, se basa en la construcción de relaciones de confianza entre las y los diferentes actores del sistema educativo. Se entiende como una gestión colaborativa y de co-construcción que impulsa el desarrollo de buenas prácticas de participación social, promueve que todos sean parte de la toma de decisiones y responsables de un desarrollo educativo con calidad que se hace cargo de la formación de ciudadanos y ciudadanas con una mirada crítica, reflexiva y transformadora.

Con todo, la conducción desde el nivel intermedio implica sostener un proceso de reflexión y análisis crítico, en una lógica recursiva, que permita incorporar de manera sistemática las demandas socioeducativas del territorio. Algunos aspectos que se relevan de este proceso, que constituyen aprendizaje y que presentan distintos niveles de avance, son los siguientes:

- La planificación estratégica comunal constituye hoy un elemento central para la articulación del sistema en todos sus niveles, en tanto incorpora las voces de las y los actores y consigna los focos de trabajo clave, facilitando de manera coherente su incorporación en los instrumentos de gestión escolar.

- La articulación requiere además asegurar un flujo adecuado de información y un entendimiento compartido entre actores y niveles del sistema para un trabajo colaborativo que impacte en el fortalecimiento de las comunidades y redes.
- Reconocer e impulsar aquellos atributos del sistema que agregan valor al proceso de mejora requiere la exploración de nuevas respuestas y la generación de opciones contextualizadas y construidas colectivamente, en todos los niveles del sistema local. Esto implica un proceso permanente de aprendizaje organizacional e innovación.

Para hacer efectivo su rol de **conducción**, el DAEM de Independencia toma en consideración los siguientes ámbitos de la gestión educativa estratégica, tanto para el levantamiento de su plan de desarrollo educativo, como para el ordenamiento del DAEM y sus unidades educativas:

- El **ámbito organizacional**, que considera el estilo de funcionamiento y modo de relacionamiento de la organización, los procesos y procedimientos centrales, así como los apoyos técnicos-pedagógicos para acompañar la gestión y los mecanismos de comunicación e información al interior del sistema y entre éste y sus unidades educacionales.
- El **ámbito administrativo** que aborda aspectos vinculados a la normativa institucional, la planificación estratégica y el plan del desarrollo de los recursos humanos, financieros y de infraestructura, así como los dispositivos de control y monitoreo, la rendición de cuentas y el manejo de la información y la tecnología. De este modo, se incorporan 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<sup>8</sup>.

8 Para mayor detalle ver 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: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/marco-para-la-gestion-y-el-liderazgo-educativo-local/>

- El **ámbito pedagógico-curricular** que contempla para todas las modalidades educativas, diseño, desarrollo y evaluación del currículum, su actualización y contextualización, así como las estrategias de articulación entre niveles y las metodologías de enseñanza. Considera también la organización escolar, los climas propicios para el aprendizaje y las dimensiones de la transversalidad, el uso de la información, la ciencia y la tecnología.

La concreción de lo anterior supone una gestión pedagógica que está al centro de la acción educativa cuya prioridad es el aseguramiento de los aprendizajes, la calidad y la trayectoria escolar en un contexto inclusivo donde todas y todos las y los estudiantes son parte y viven experiencias de sana convivencia y participación. Considera, además, el desarrollo de capacidades para la definición e implementación de un modelo pedagógico local que releva el núcleo pedagógico y que se describe más adelante.

- **El ámbito comunitario** entiende que una escuela pertinente a las necesidades de quienes participan en ella supone un vínculo con las familias y el entorno que permita conocer y considerar estas necesidades, generando instancias de encuentro que aporten al proceso educativo de las y los estudiantes. Asimismo, supone articular redes y establecer alianzas, por ejemplo, con el intersector, que conecten y agreguen valor a la gestión educativa en una lógica de colaboración, concibiendo la escuela como un espacio abierto a la comunidad donde la reciprocidad permite el aprendizaje ciudadano. En vínculo con lo anterior, considera la promoción de la participación y la generación de mecanismos de consulta.

### 1.3. Modelo pedagógico local

Una acción educativa efectiva precisa de un marco de referencia para la mejora educativa que permita que las y los actores del sistema local puedan tomar decisiones pedagógicas. Respondiendo a dicha afirmación, la construcción participativa del modelo pedagógico local se consolida en 2019 como un pilar de la gestión educativa local en Independencia.

Esta comprensión compartida suscribe como enfoque principal el socio-constructivismo, y considera como ejes centrales los siguientes:

- La **interacción pedagógica en el aula**, que comprende tanto el conjunto de procesos de relación e intercambio de información que se dan entre las y los sujetos participantes del proceso de enseñanza-aprendizaje<sup>9</sup>, como el espacio en que éstos se desarrollan. Relevar este foco permite identificar, valorar y poner de relieve las particularidades de cada comunidad educativa, y desde allí identificar sus logros y desafíos de aprendizaje.
- **El y la docente como mediador/a de los aprendizajes**, capaz de identificar las necesidades de aprendizaje que van surgiendo a partir de los cambios en la sociedad, y capaz de construir colaborativamente caminos de aprendizaje que provean a las y los estudiantes de las competencias para ser ciudadanas y ciudadanos activos en la construcción de los cambios que se avizoran; con una disposición permanente a tensionar sus propias prácticas y creencias, en función de los datos de realidad que recoge.
- **El trabajo colaborativo entre docentes**, en tanto los procesos de interacción con otras y otros profesionales permiten la construcción de significados para tomar decisiones respecto de aspectos técnicos y pedagógicos tales como la cobertura y el ritmo de la enseñanza; la manera de presentar la información y de elaborar sistemas de significados compartidos; el modo de indagar y valorar las respuestas de las y los estudiantes; y la forma en que se van generando espacios de participación y autonomía progresiva.
- **El y la estudiante como sujeto activo de su aprendizaje**, quien mediante experiencias de aprendizaje que se plantean desde el conocimiento, reconocimiento y la valoración de su historia,

<sup>9</sup> El intercambio de información no se limita al contenido de los cursos, sino que también considera el contexto espacial, las trayectorias personales, las relaciones de poder, el compañerismo, la proxemia, tonalidades de la voz, entre otros. Siguiendo a Fragoso (1999), la comunicación en contexto educativo “es más que el maestro habla, el alumno oye. Es más que el simple intercambio de palabras entre personas. Es lo anterior y la manera de expresar, la forma de dirigir el mensaje, el cual tiene dos significados: el directo dado por las palabras, y el meta-comunicativo, dado por la relación simbólica que se establece entre maestro y alumno”.

contexto, intereses y motivaciones, construye significados, atribuye sentido a estas experiencias, y determina las condiciones para su aplicación, en función de las metas objetivas y subjetivas que se desea alcanzar.

- **La evaluación y retroalimentación**, que considera la definición de criterios de evaluación que trasciendan la mera medición de contenidos y se orienten principalmente a la valoración de las habilidades desplegadas por los/las estudiantes en los distintos ámbitos del saber, a partir del análisis conjunto de las evidencias que dan cuenta del proceso de aprendizaje. Otorga también un rol central a las y los propios pares, puesto que la interacción considera un abordaje colectivo y colaborativo de las actividades de aula y, por tanto, también se debe disponer de criterios que permitan su valoración.
- **La metodología y didáctica**. Entendiendo la didáctica como la vinculación entre el objetivo de aprendizaje, el objeto de conocimiento, los/las estudiantes, el/la docente y la interacción pedagógica, el presente Modelo Pedagógico Local (MPL) promueve el diseño e implementación de metodologías de enseñanza-aprendizaje colaborativas y desafiantes, tales como la indagación científica, el aprendizaje por resolución de problemas, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en proyectos, la investigación acción, la evaluación para el aprendizaje, u otras que garanticen un ciclo formativo que cuente al menos con los siguientes cuatro grandes momentos a vivenciar en las experiencias de aprendizaje: la exploración/descubrimiento, el análisis de datos, toma de decisiones y su desarrollo, la distinción de brecha entre lo antiguo/lo nuevo, y la auto, hétero o co-evaluación, en base a evidencias de su propio desempeño.

Estando ad-pertas de la validación final del modelo por parte de las comunidades educativas en su cualidad de marco comprensivo del quehacer pedagógico, se impone como desafío para el 2020 el diseño de marcos de acción que se expresarán en los Proyectos Curriculares Institucionales de cada unidad educativa y permitirán orientar las prácticas docentes y de gestión en coherencia con el horizonte deseado que declaran los respectivos proyectos educativos.

## 1.4. Estrategia y dispositivos para la mejora educativa local

Desde 2015 hemos venido desarrollando una lógica de apoyo a las unidades educativas que se consolida en 2019 y supone una comprensión actualizada de la mejora educativa para los sistemas escolares, un entendimiento ético y valórico consciente respecto de cómo son y operan los procesos de cambio y mejora, donde es fundamental el protagonismo y la voz de las y los diversos actores educativos en las distintas instancias de participación.

La estrategia combina dos dispositivos centrales, **acompañamiento** y trabajo de **coordinaciones** en red, y se basa en un análisis y diagnóstico problematizado con cada unidad educativa a partir de la información disponible para definir planes de trabajo con y para cada unidad educativa y a nivel comunal. Ambos dispositivos se organizan en torno a las principales definiciones estratégicas consignadas en los Planes de Mejoramiento y el PADEM.

El despliegue articulado del acompañamiento y del trabajo en red considera la participación de representantes de todas y todos los actores de las comunidades educativas en las distintas instancias de trabajo, las cuales son monitoreadas y evaluadas en la lógica de la mejora. Dentro de las instancias de trabajo destacan las sesiones de acompañamiento, talleres específicos de trabajo con equipos de gestión, acciones formativas con directivos, docentes y asistentes de la educación por escuela o nivel comunal, según corresponda; jornadas de reflexión y formación con estudiantes y madres, padres y apoderados.

Finalmente, el seguimiento, monitoreo y evaluación, a nivel de escuela y de comuna permite dar cuenta de los resultados del proceso y de la calidad del trabajo realizado a partir del acompañamiento, de las redes, evaluando los ajustes necesarios.

Se describen a continuación los dispositivos centrales de la estrategia:

### 1.4.1. Acompañamiento y duplas

Una acción fundamental para el DAEM de Independencia es avanzar hacia el desarrollo de capacidades, en particular, en el trabajo con las y los líderes de cada unidad educativa quienes tienen por misión, a su vez, el desarrollo de capacidades al interior del establecimiento. Así, el apoyo técnico-pedagógico en tanto estrategia de asesoría, propone el desarrollo de competencias profesionales de los equipos en una relación que privilegia un vínculo horizontal entre niveles del sistema, por sobre concepciones más directivas y procedimentales. A esta modalidad se le denomina “acompañamiento” y corresponde a la opción del DAEM para su enfoque de trabajo con las unidades educativas.

Este acompañamiento involucra la concurrencia de dos profesionales del equipo pedagógico, quienes orientan y asesoran a los equipos directivos y/o de gestión de cada centro educativo con relación a los requerimientos propios y del sistema que permitan el desarrollo progresivo de capacidades para la mejora de los aprendizajes de todas y todos los actores. El acompañamiento se realiza con una frecuencia quincenal y/o mensual en función de los requerimientos y acuerdos con cada unidad educativa.

Considerando el propósito descrito, destacan dentro de sus funciones centrales las siguientes:

- Colaborar en la identificación de prioridades de trabajo en las unidades educativas.
- Acompañar la definición y ajuste de las metas del establecimiento.
- Favorecer una distribución eficiente de responsabilidades y tareas y su seguimiento.
- Incorporar a los planes de trabajo los diversos procesos, programas y proyectos en ejecución.
- Apoyar la articulación de la gestión institucional en coherencia con los sellos educativos.

- Facilitar la estructuración de los procesos de monitoreo y seguimiento de las acciones plasmadas en sus herramientas de gestión.
- Promover el adecuado registro y uso de datos para su análisis y toma de decisiones.
- Desplegar metodologías que faciliten el diálogo técnico y que puedan ser replicadas en los espacios de trabajo cotidiano.
- Promover la atención y foco del trabajo junto a las unidades educativas en torno al PME (Planes de Mejoramiento Educativo) y PADEM.

### 1.4.2. Coordinaciones y trabajo en red

La utilización de una estructura de coordinaciones en el sistema comunal como modalidad de articulación y formación en ejercicio constituye el segundo dispositivo de la estrategia.

Se trata de un andamiaje de coordinaciones integrado por los encargados y las encargadas de cada unidad educativa, conducido por profesionales del DAEM, que se materializa en reuniones mensuales para coordinar acciones y profundizar temáticas de su ámbito de acción. Se busca que estos espacios posibiliten profundizar en el desarrollo de habilidades y competencias específicas y que resguarden una fuerte lógica participativa.

Con una frecuencia regular de trabajo destacan las coordinaciones que refieren:

- al trabajo con directores y directoras que ponen en el foco de la gestión institucional,
- a la labor de las jefaturas de la Unidad Técnica Pedagógica que abordan la gestión curricular,
- a la convivencia escolar,
- al programa de integración escolar que colabora con el fortalecimiento de prácticas con enfoque de derechos y la inclusión educativa,
- a los orientadores que buscan apoyar los proyectos de vida,

- a la primera infancia con el objeto de visibilizar, atender y fortalecer este nivel educativo y,
- a la participación, particularmente enfocado a los espacios de representación de estudiantes, padres madres y apoderados y al consejo escolar.

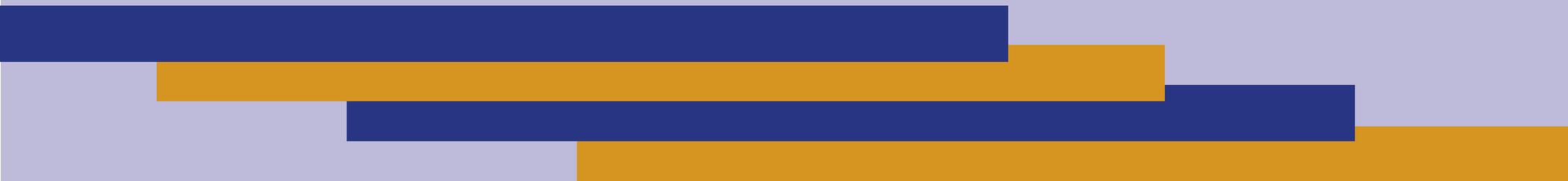
El desafío es que estas coordinaciones puedan evolucionar y avanzar, en un marco de mayor autonomía, superando gradualmente la mirada operativa y transitar hacia dinámicas generativas de trabajo en red.

Así, a través de estos dispositivos el DAEM Independencia busca instalar una modalidad de relacionamiento con las unidades educativas que permita poner en diálogo, articular y operativizar las particulares necesidades y sellos de los establecimientos, con las políticas, las orientaciones y enfoques comunales y las políticas públicas nacionales, conformando instancias de formación en servicio.



# CAPÍTULO 2

## DIAGNÓSTICO COMUNAL







La comuna de Independencia 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.

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 ciudadanas y ciudadanos de distintos países (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.

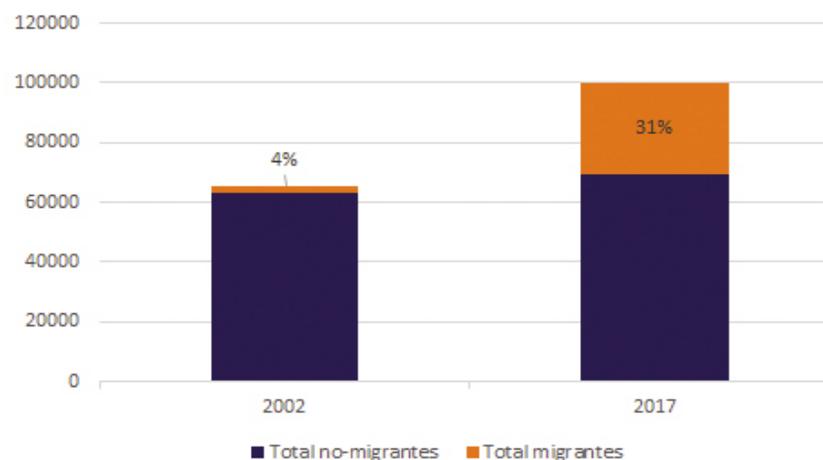
Asimismo, la modernización de la infraestructura vial, el desarrollo inmobiliario y la realización de proyectos emblemáticos como el Metro, el Mall Barrio Independencia y los corredores de la Red Metropolitana de Movilidad, plantean el desafío de construir una institucionalidad de desarrollo económico 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 para 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.

## 2.1. 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<sup>10</sup>. 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 las y 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<sup>11</sup>. El Gráfico 1 muestra la evolución del tamaño poblacional de la comuna y del peso relativo de la población nacida en el extranjero.

Gráfico 1. Tamaño poblacional y población migrante por año de Censo



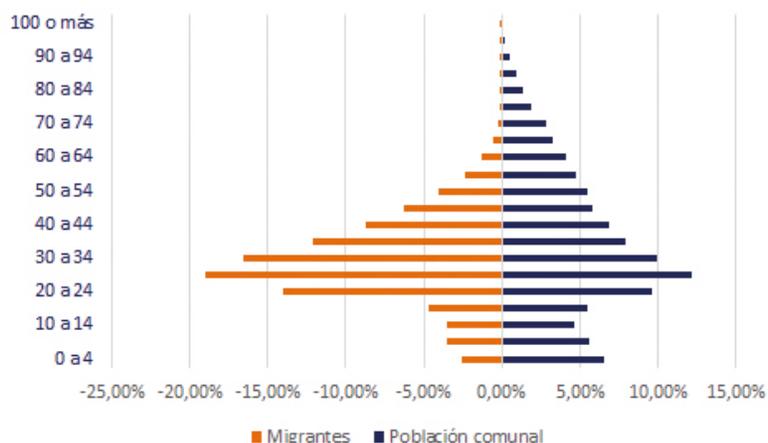
Fuente: INE, Censo 2017

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

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

11 Resultados Censo 2017. Disponible en: <https://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

**Gráfico 2. Pirámide poblacional: población comunal y población comunal migrante**



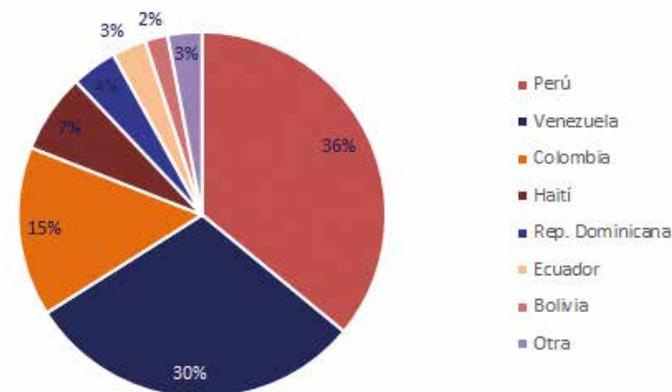
Fuente: INE, Censo 2017

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 niñas, niños y jóvenes, en el año 2017 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 a la población migrante, el Instituto Nacional de Estadísticas en conjunto con el Departamento de Extranjería y Migración han elaborado un reporte respecto a la población residente en el

país con el objetivo de actualizar la información del Censo del año 2017. De esta forma se determinó que hasta 2018 existe en el país una población migrante de más de 1.200.000 personas, residiendo 47.328 en Independencia. Respecto a los datos del Censo, se puede establecer que desde 2017 la población venezolana ha duplicado su peso relativo dentro del total comunal de migrantes, pasando de ser un 15% a un 30%. La población peruana sigue siendo la mayoría, pero ha disminuido, pasando de ser de un 48% a un 36%. Las y los residentes colombianos han pasado de ser la segunda comunidad migrante a la tercera, siendo desplazados por los venezolanos y bajando de un 18% a un 15%. Las personas haitianas siguen siendo la cuarta mayoría con un 7% (ver Gráfico 3).

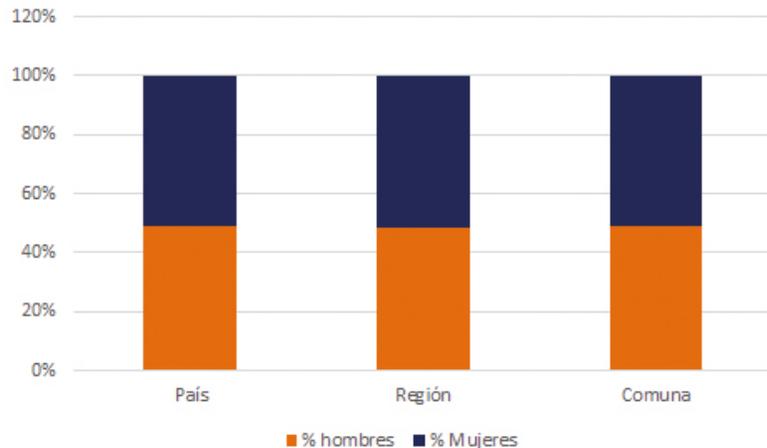
**Gráfico 3. Distribución población extranjera en Independencia por procedencia**



Fuente: INE y Depto. de Extranjería y Migración 2018

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**



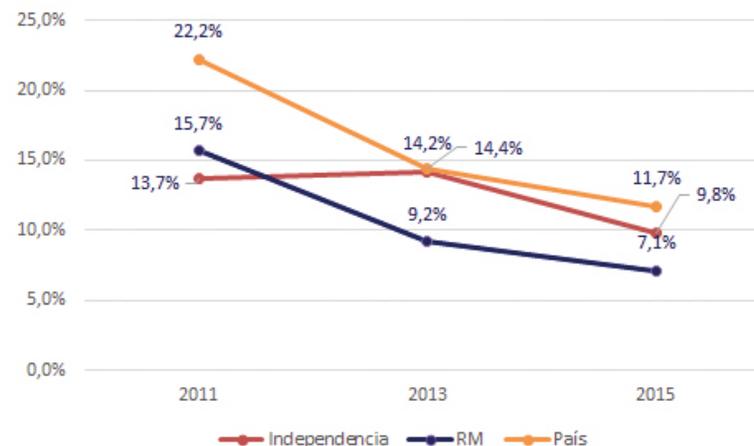
Fuente: INE. Censo 2017

## 2.2. 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 y las 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 las y los estudiantes, las que deberían 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 de Independencia 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 las y los adultos para apoyar el proceso pedagógico de los niños y las 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).

## 2.3. Educación comunal

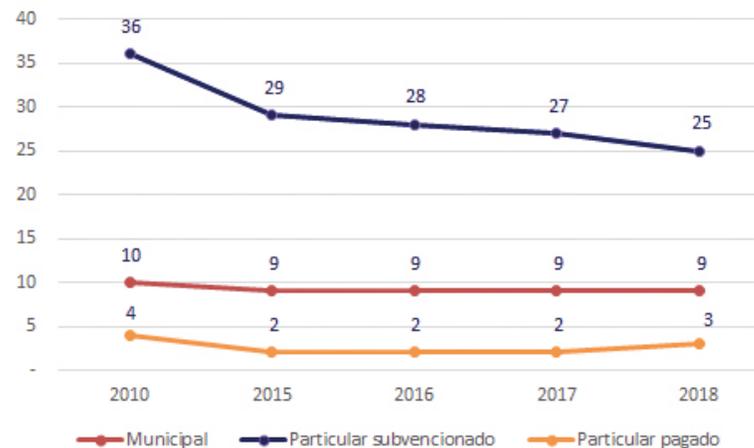
En el siguiente apartado se abordan los elementos del diagnóstico que permiten comprender el sistema educativo de la comuna. En primer lugar, se presenta información referida a la oferta y la matrícula por dependencia de establecimientos, para luego concentrar la información y el análisis en los establecimientos de dependencia municipal respecto de sus resultados educativos y de aprendizaje.

### 2.3.1. Matrícula por dependencia

Si observamos la tendencia de los últimos años en la comuna de Independencia, ha disminuido el número de establecimientos educacionales, mientras que el año 2010 había 50 establecimientos

educacionales, el año 2018 la cifra llega a 37. Esto se explica principalmente por el cierre o cese de funciones de establecimientos particulares subvencionados. No obstante, se puede apreciar que esta contracción en la oferta ha ido paulatinamente siendo absorbida por el sistema municipal y, en menor medida, por establecimientos particulares pagados. Mientras el año 2010 el 22% de la matrícula total asistía a un establecimiento municipal, en el año 2018 un 28% asiste a este tipo de establecimientos, o, dicho de otro modo, en un período de 8 años, el sistema municipal ha aumentado en términos absolutos su matrícula en un 17%, mientras que el particular subvencionado ha disminuido en un 19%.

Gráfico 6. Evolución del N° de establecimientos educacionales 2010-2018 comuna de Independencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Abiertos (2019), MINEDUC

**Tabla 1. Evolución de la matrícula según dependencia, comuna de Independencia 2010-2018**

Dependencia	2010		2015		2016		2017		2018		Var.
	Mat	%	2010-18								
Municipal	4.760	22%	4600	24%	5.028	27%	5.395	28%	5.561	28%	17%
Particular Subvencionado	16.434	74%	13.417	72%	13.142	69%	13.345	68%	13.310	67%	-19%
Particular Pagado	845	4%	717	4%	773	4%	802	4%	1.039	5%	23%
<b>Total</b>	<b>22.039</b>	<b>100%</b>	<b>18.734</b>	<b>100%</b>	<b>18.943</b>	<b>100%</b>	<b>19.542</b>	<b>100%</b>	<b>19.910</b>	<b>100%</b>	<b>-10%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Abiertos (2019), MINEDUC

### 2.3.2. Resultados educativos institucionales

A continuación, se presentan los indicadores referidos a matrícula, asistencia, reprobación y retiros en el subsistema de educación municipal de Independencia. Estos indicadores 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.

#### a. Matrícula municipal

Como se observó en el apartado de indicadores demográficos, la comuna de Independencia ha experimentado un incremento importante de su población cuyo correlato es un aumento en la demanda

de vacantes en el sistema educativo comunal. Esto ha significado disponer de medidas para mejorar las capacidades de los establecimientos que permitan acoger al mayor número de estudiantes en los establecimientos municipales. En términos absolutos, en el sistema escolar la matrícula total ha aumentado en un 14% en el periodo 2016-2019, con incrementos importantes en el Liceo Gabriela Mistral (49%), la Escuela de Párvulos Antu-Huilén (52%), la Escuela Nueva Zelandia (16%) y el Liceo San Francisco de Quito (10%). Respecto de este indicador, es importante destacar que la Escuela de Párvulos Antu-Huilén aumentó su capacidad para el año 2019 en 70 estudiantes, lo que permitió abrir dos nuevos cursos del nivel NT1.

**Tabla 2. Capacidad y Matrícula por establecimiento municipal, 2016-2019**

Establecimiento	Matrícula				Capacidad	% var. matrícula	
	2016	2017	2018	2019	2019	2016-19	2018-19
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	278	309	350	422	434	52%	21%
Escuela Camilo Mori	303	285	305	316	334	4%	4%
Escuela Cornelia Olivares	304	300	305	302	306	-1%	-1%
Escuelas Luis Galdames	306	299	295	297	300	-3%	1%
Escuela Nueva Zelandia	348	366	396	403	390	16%	2%
Liceo Gabriela Mistral	841	932	1.207	1.249	1.366	49%	3%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	799	968	858	864	946	8%	1%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	1.139	1.165	1.129	1.097	1.100	-4%	-3%
Liceo San Francisco de Quito	710	771	772	780	798	10%	1%
<b>Total</b>	<b>5.028</b>	<b>5.395</b>	<b>5.617</b>	<b>5.730</b>	<b>5.974</b>	<b>14%</b>	<b>2%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE (fecha de corte 14-10-2019)

Respecto de establecimientos de Salas Cuna y Jardines Infantiles Municipales (VTF JUNJI), para el periodo 2016-2019 la matrícula se ha mantenido al tope de la capacidad, es decir, en un 100% (tabla 3).

Los establecimientos que concentran la mayor cantidad de matrícula son las Salas Cuna y Jardines Infantiles Presidente Balmaceda y Gabriela Mistral, con 201 y 104 niños y niñas respectivamente.

**Tabla 3. Capacidad y matrícula en Jardines Infantiles y Salas Cuna Municipales (VTF JUNJI), 2016-2019**

Establecimiento	Matrícula				Capacidad
	2016	2017	2018	2019	2019
SC JI Pdte. Balmaceda	201	201	201	201	201
SC JI Gabriela Mistral	104	104	104	104	104
Jl Estrellas de San José	64	64	64	64	64
SC Sonrisitas	40	40	40	40	40
<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>409</b>	<b>409</b>	<b>409</b>	<b>409</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos DAEM (2019)

Si hacemos un análisis más detallado de la matrícula, podemos observar un aumento significativo de la población migrante en la composición de las unidades educativas comunales (tabla 4). Mientras el año 2018, la población estudiantil nacida en el extranjero representaba el 30% del total de la matrícula, el año 2019 la cifra alcanza al 38%. A nivel de establecimientos, el año 2018 las escuelas Camilo

Mori y Cornelia Olivares tenían una matrícula superior al 50% de niñas y niños migrantes, mientras que el 2019, se suma este grupo el Liceo Pdte. J. M. Balmaceda. Los establecimientos con menos matrícula migrante son los Liceos Rosa Ester Alessandri (15%) y San Francisco de Quito (14%).

**Tabla 4. Matrícula extranjera por establecimiento. 2018-2019**

Establecimiento	2018		2019		2018-19
	N° extranjeros	%	N° extranjeros	%	% variación extranjeros
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	111	32%	188	45%	69%
Escuela Camilo Mori	194	64%	239	76%	23%
Escuela Cornelia Olivares	186	61%	184	61%	-1%
Escuelas Luis Galdames	82	28%	95	32%	16%
Escuela Nueva Zelandia	160	40%	174	43%	9%
Liceo Gabriela Mistral	515	43%	598	48%	16%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	348	41%	434	50%	25%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	93	8%	165	15%	77%
Liceo San Francisco de Quito	112	15%	112	14%	0%
<b>Total</b>	<b>1.801</b>	<b>32%</b>	<b>2.189</b>	<b>38%</b>	<b>22%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos interno DAEM (2019)

Para el caso de los jardines infantiles y salas cuna municipales, la tabla 5 muestra que para el año 2019 existe un aumento del 17% de niñas y niños nacidos en el extranjero, respecto de la matrícula

total. El mayor porcentaje de matrícula migrante lo registra el Jardín Infantil Estrellas de San José con un 36%, con un aumento del 15% respecto del 2018.

**Tabla 5. Matrícula migrante por jardines infantiles y salas cuna municipales (VTF JUNJI). 2018-2019**

Establecimiento	2018		2019		2018-19
	N° extranjeros	%	N° extranjeros	%	% variación extranjeros
SC JI Pdte. Balmaceda	24	12%	21	10%	-13%
SC JI Gabriela Mistral	6	6%	21	20%	250%
Jl Estrellas de San José	20	31%	23	36%	15%
SC Sonrisitas	7	18%	3	8%	-57%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>14%</b>	<b>68</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos DAEM (2019)

### b. Asistencia promedio

La asistencia promedio en los establecimientos municipales ha mejorado en un punto porcentual por año desde el 2016 a la fecha, situándose en el rango del 90% comunal. La mayoría de los establecimientos muestran curvas de mejora leves en la asistencia, pero

que son sostenidas en el tiempo, sin saltos abruptos u oscilaciones entre un año y otro. Destaca el Liceo Pdte. J. M. Balmaceda que en el mismo periodo ha mejorado en 7% su promedio de asistencia.

**Tabla 6. Promedio de asistencia anual por establecimiento escolar, 2016-2019<sup>12</sup>**

Establecimiento	2016	2017	2018	2019 <sup>13</sup>
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	82%	84%	83%	87%
Escuela Camilo Mori	86%	90%	90%	89%
Escuela Cornelia Olivares	89%	90%	91%	92%
Escuela Luis Galdames	84%	86%	86%	89%
Escuela Nueva Zelandia	89%	90%	89%	92%
Liceo Gabriela Mistral	87%	88%	89%	90%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	82%	88%	90%	89%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	88%	90%	91%	92%
Liceo San Francisco de Quito	87%	87%	86%	88%
<b>Promedio</b>	<b>86%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>	<b>90%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE (2019)

12 La fuente para el cálculo de la asistencia promedio se obtiene de la Plataforma SIGE del MINEDUC, a partir de los datos consolidados disponibles en el ambiente de cada establecimiento en esta plataforma, sección reportes por año.

13 Para 2019 el mes de corte es agosto, y considera los meses de marzo, abril, mayo y agosto. El Liceo Gabriela Mistral considera la asistencia de los cursos vespertinos.

Respecto de la asistencia anual en los jardines infantiles y salas cuna municipales, la tabla 7 muestra que la asistencia se mantiene estable entre el 74% y el 77% promedio.

**Tabla 7. Promedio de asistencia anual por jardines infantiles y salas cuna municipales, 2016-2019**

Establecimiento	2016	2017	2018	2019
SC JI Pdte. Balmaceda	77%	81%	75%	79%
SC JI Gabriela Mistral	73%	69%	71%	75%
Ji Estrellas de San José	78%	76%	79%	81%
SC Sonrisitas	74%	70%	77%	73%
<b>Promedio</b>	<b>76%</b>	<b>74%</b>	<b>77%</b>	<b>77%</b>

Fuente: Elaboración propia (marzo-septiembre 2019)

### c. Aprobación, repitencia, retiro

El nivel de rendimiento escolar de las y los estudiantes se mide por medio de los índices de aprobación y reprobación de los establecimientos. El Ministerio de Educación plantea la necesidad que desde 1° a 4° básico no exista reprobación a menos que exista una dificultad importante en el estudiante en los niveles de logro en las habilidades de lectura y matemáticas. Desde 5° básico se establece también que la reprobación sea en casos excepcionales, ya que se puede generar una desmotivación en los estudiantes que podría llevar a un aumento de la deserción del sistema educacional.

La tabla 8 muestra que en el nivel de enseñanza básica se experimenta una disminución de un 1,8% de los estudiantes del nivel que son aprobados al finalizar el año escolar, lo que se explica por un aumento en el porcentaje de estudiantes retirados, que pasan de un 8,5% el 2017, a un 10,3% el 2018. No obstante, esta disminución no se experimenta de la misma manera en todos los establecimientos, mientras la Escuela Camilo Mori y la Escuela Luis Galdames disminuyen en casi 10% y 5% sus tasas de aprobación, el Liceo Pdte. J.M. Balmaceda experimenta un alza del 10% en el mismo indicador.

**Tabla 8. Tasa de aprobación, reprobación y retiro de la educación municipal básica. 2017-2018**

Establecimiento	2017			2018		
	Aprobados	Reprobados	Retirados	Aprobados	Reprobados	Retirados
Escuela Camilo Mori	89.4%	0.7%	9.9%	79.8%	0.6%	19.6%
Escuela Cornelia Olivares	92.7%	1.5%	5.8%	89.1%	2.6%	8.3%
Escuelas Luis Galdames	89%	3.9%	7.1%	84.4%	7.4%	8.2%
Escuela Nueva Zelandia	86.2%	1.2%	12.6%	88.7%	1.3%	10%
Liceo Gabriela Mistral	84.5%	4%	11.5%	82.5%	2.8%	14.7%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	78.4%	6.2%	15.4%	87.7%	2.5%	9.8%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	96.7%	1.2%	2.2%	94.2%	1.3%	4.4%
Liceo San Francisco de Quito	96.2%	0.5%	3.4%	92.3%	0.6%	7%
<b>Promedio</b>	<b>89.1%</b>	<b>2.4%</b>	<b>8.5%</b>	<b>87.3%</b>	<b>2.4%</b>	<b>10.3%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SIGE

Respecto del nivel de enseñanza media, la tabla 9 muestra que a modo general han existido cifras positivas respecto de las tasas de aprobación, las que han aumentado en un 5% promedio, y se ha disminuido la reprobación desde un 8% a un 3%. Cabe destacar que cada establecimiento ha subido o mantenido sus índices de aproba-

ción entre 2017 y 2018, y al mismo tiempo, todos han experimentado índices de descenso o continuidad en los niveles de reprobación para los mismos años. El número de estudiantes retirados se mantiene constante.

**Tabla 9. Tasa de aprobación, reprobación y retiro de la educación municipal media 2017-2018**

Establecimiento	2017			2018		
	Aprobados	Reprobados	Retirados	Aprobados	Reprobados	Retirados
Liceo Gabriela Mistral	68.9%	10.1%	21.1%	75.1%	5.4%	19.5%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	73.8%	12.3%	13.9%	84.4%	3.9%	11.7%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	88.5%	5.5%	6%	92.3%	1.8%	5.9%
Liceo San Francisco de Quito	93.9%	2.2%	3.9%	93.1%	2.1%	4.8%
<b>Promedio</b>	<b>81.3%</b>	<b>7.5%</b>	<b>11.2%</b>	<b>86.2%</b>	<b>3.3%</b>	<b>10.5%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SIGE

## 2.4. Resultados de aprendizaje

Como respuesta a la necesidad de medir el nivel de aprendizaje de las y los estudiantes del sistema escolar chileno, el MINEDUC creó en 1988 la prueba SIMCE que desde el año 2012 depende de la Agencia para la Calidad de la Educación. Este instrumento busca centralizar información sobre el estado de avance de los procesos de enseñanza del currículum escolar. De acuerdo a los puntajes obtenidos, la Agencia para la Calidad de la Educación establece niveles de aprendizaje para cada asignatura en cada nivel de enseñanza, pudiendo ser insuficiente, elemental o adecuado. En el diagnóstico aquí presentado, se hará una exposición de estos índices en los estudiantes de cada uno de los establecimientos municipales de enseñanza básica y media.

Como otro punto necesario de observar, la prueba SIMCE ha incorporado una medición de características psicosociales de los estudiantes, considerando que la educación debe garantizar un aprendizaje más allá de los contenidos académicos. El Índice de Desarrollo

Personal y Social cuenta con 4 dimensiones: autoestima académica y motivación escolar; clima de convivencia escolar; participación y formación ciudadana, y hábitos de vida saludable.

A continuación se muestran los resultados del puntaje promedio por establecimiento de la evaluación SIMCE entre los años 2016 y 2018 y se los compara con pruebas de años anteriores. Se debe señalar que esta evaluación es de las pocas que muestran los niveles de aprendizaje en el sistema escolar chileno, permitiendo tener una noción del estado de la educación pública y posibles brechas con la educación privada y entre comunas de distintos niveles de ingreso.

### 2.4.1. SIMCE: Resultados por asignatura

La tabla 10 muestra el promedio SIMCE de cuarto básico por establecimiento. Tanto para la prueba de lenguaje como la de matemáticas no se observan variaciones significativas entre los años 2016 y 2018. Mientras en lenguaje, el promedio comunal baja en 1%,

en matemáticas aumenta en igual proporción. A nivel de establecimiento, se observa que el Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez y el Liceo Pdte. J. M. Balmaceda obtienen mejoras significativas en la prueba de lenguaje (7% y 6%), mientras que la Escuela Nueva Zelandia experimenta un importante descenso del 16% para igual

periodo. En la prueba de matemáticas por su parte, solo el Liceo J. M. Balmaceda experimenta un alza significativa de un 8% en sus resultados para el periodo observado, mientras que el Liceo San Francisco de Quito retrocede en un 7% en esta medición.

**Tabla 10. Promedio SIMCE en Niveles de Enseñanza Básica de Independencia, por asignatura y año. 4°básico**

Establecimientos	Lenguaje			Var%	Matemáticas			Var%
	2016	2017	2018	2016-18	2016	2017	2018	2016-18
Escuela Camilo Mori	252	246	266	6%	230	225	230	0%
Escuela Cornelia Olivares	248	261	246	-1%	249	248	244	-2%
Escuelas Luis Galdames	253	282	237	-6%	245	263	240	-2%
Escuela Nueva Zelandia	283	252	239	-16%	220	231	218	-1%
Liceo Gabriela Mistral	267	224	266	0%	*	213	244	*
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	247	249	262	6%	227	240	245	8%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	258	254	276	7%	251	232	242	-4%
Liceo San Francisco de Quito	279	253	265	-5%	257	227	240	-7%
<b>Promedio</b>	<b>255</b>	<b>253</b>	<b>257</b>	<b>-1%</b>	<b>240</b>	<b>235</b>	<b>238</b>	<b>-1%</b>

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

En cuanto a la prueba SIMCE de 2° medio, la tabla 11 muestra los resultados de las pruebas de lenguaje y matemáticas para el periodo 2016-2018 y de ciencias naturales para el periodo 2014-2018. En lenguaje, el promedio comunal experimenta un alza de 4 puntos promedio entre el 2016 y el 2018, impulsada por los resultados del Liceo Gabriela Mistral, que mejora en un 24% en el periodo observado, aunque por el contrario, todos los demás liceos experimentan retrocesos en esta prueba.

Por su parte, en la prueba de matemáticas el promedio comunal baja en un 3% en el periodo observado, aunque a nivel de estable-

cimientos el Liceo Gabriela Mistral mejora significativamente en un 12% sus resultados para esta prueba, mientras que los Liceos San Francisco de Quito y Rosa Ester Alessandri experimentan descensos significativos de 12% y 9% respectivamente, siempre en el periodo observado.

En la prueba de ciencias naturales los resultados del 2018 tienen una ligera baja respecto del 2014, descendiendo 2% en esta prueba.

**Tabla 11. Promedio SIMCE en Niveles de Enseñanza Media de Independencia, por asignatura y año. 2° medio**

Establecimientos	Lenguaje			Var%	Matemáticas			Var%	Cs. Naturales			Var%
	2016	2017	2018	2016-18	2016	2017	2018	2016-18	2014	2016	2018	2014-18
Liceo Gabriela Mistral	196	209	244	24%	204	218	229	12%	224	*	217	-3%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	225	249	220	-2%	220	231	217	-1%	209	224	207	-1%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	258	244	255	-1%	260	260	237	-9%	243	233	234	-4%
Liceo San Francisco de Quito	228	262	223	-2%	263	263	232	-12%	*	234	222	*
<b>Promedio</b>	<b>226</b>	<b>241</b>	<b>236</b>	<b>4%</b>	<b>229</b>	<b>237</b>	<b>229</b>	<b>-3%</b>	<b>225</b>	<b>230</b>	<b>220</b>	<b>-2%</b>

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

### 2.4.2. Niveles de logro de los estándares de aprendizaje

A partir de los resultados en los puntajes SIMCE, la Agencia para la Calidad de la Educación establece 3 categorías en el nivel de aprendizaje de los estudiantes por nivel y asignatura, éstas son:

- **Adecuado:** El estudiante muestra una internalización de los contenidos del currículum escolar, adquiriendo las habilidades básicas exigidas.
- **Elemental:** El estudiante muestra alcanzar lo exigido en el currículum de manera parcial, adquiriendo las habilidades elementales exigidas por el currículum.
- **Insuficiente:** El estudiante no ha logrado adquirir las habilidades básicas exigidas por el currículum.

La tabla 12 muestra los niveles de aprendizaje para 4° básico en 2018. En promedio un 37,2% de los estudiantes de los estableci-

mientos municipales se ubica en el nivel adecuado, mientras que un 39,3% lo hace en el nivel insuficiente. Para el caso de matemáticas, solo 12,5% alcanza un nivel adecuado, mientras que 54,5% tiene un nivel de aprendizaje insuficiente.

A nivel de establecimiento, el 60% de los estudiantes de 4° básico del Liceo San Francisco de Quito alcanzan un nivel adecuado de aprendizajes en lenguaje, mientras que más del 50% de los estudiantes de las escuelas Cornelia Olivares, Luis Galdames y Nueva Zelanda están en un nivel insuficiente en esta asignatura.

Para el caso de matemáticas, solo los liceos Gabriela Mistral y Rosa Ester Alessandri tienen menos del 50% de sus estudiantes con niveles de aprendizaje insuficiente.

**Tabla 12. Niveles de aprendizaje 4° básico. 2018**

Establecimiento	Lenguaje			Matemáticas		
	Adecuado	Elemental	Insuficiente	Adecuado	Elemental	Insuficiente
Escuela Camilo Mori	41.9%	32.3%	25.8%	6.5%	31.3%	61.3%
Escuela Cornelia Olivares	29.2%	16.7%	54.2%	16.7%	33.3%	50%
Escuela Luis Galdames	25.9%	14.8%	59.3%	11.1%	37%	51.9%
Escuela Nueva Zelandia	23.1%	23.1%	53.8%	5.1%	25.6%	69.2%
Liceo Gabriela Mistral	40%	29.2%	30.8%	20.6%	47.2%	44.4%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	30.6%	36.1%	33.3%	8.3%	28.4%	53.1%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	47.5%	30%	22.5%	18.5%	33.8%	45.6%
Liceo San Francisco de Quito	60%	5%	35%	13.2%	26.3%	60.5%
<b>Promedio</b>	<b>37.2%</b>	<b>23.4%</b>	<b>39.3%</b>	<b>12.5%</b>	<b>32.8%</b>	<b>54.5%</b>

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

Respecto de los niveles de aprendizaje para 2° medio, los promedios comunales indican que en lenguaje, el 60,5% de los estudiantes se ubica en el nivel insuficiente, mientras que en matemáticas el promedio alcanza el 68,2% en la misma categoría. A nivel de estableci-

miento, el Liceo Rosa Ester Alessandri logra que casi el 50% de sus estudiantes alcancen un nivel elemental de aprendizaje en lenguaje, siendo éste el resultado más destacado respecto de los niveles de logro para 2° medio.

**Tabla 13. Niveles de aprendizaje 2° medio. 2018**

Establecimiento	Lenguaje			Matemáticas		
	Adecuado	Elemental	Insuficiente	Adecuado	Elemental	Insuficiente
Liceo Gabriela Mistral	14.5%	27.4%	58.1%	3.0%	22.4%	74.6%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	11.4%	11.4%	77.1%	5.6%	16.9%	77.5%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	10.7%	49.3%	40.0%	2.5%	37.5%	60.0%
Liceo San Francisco de Quito	3.3%	30.0%	66.7%	3.0%	36.4%	60.6%
<b>Promedio</b>	<b>10.0%</b>	<b>29.5%</b>	<b>60.5%</b>	<b>3.5%</b>	<b>28.3%</b>	<b>68.2%</b>

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

### 2.4.3. Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS)

La prueba SIMCE ha incorporado en el último tiempo la medición de indicadores de aprendizaje que tienen que ver con factores que van más allá de lo meramente académico, entendiendo que la escuela tiene una función socializadora en el desarrollo de niños, niñas y jóvenes. Es por esto que la Agencia de la Calidad de la Educación genera cuatro Indicadores de Desarrollo Personal y Social que son medidos a partir de subdimensiones, a través de encuestas aplicadas a los y las estudiantes, profesores y profesoras, apoderados y apoderadas, y directores y directoras de los establecimientos, además de una sección de carácter cualitativo en base a entrevistas.

A continuación, se muestran los puntajes de cada uno de estos indicadores para 4° básico y 2° medio respecto de la medición SIMCE del año 2018, en Autoestima Académica y Motivación Escolar (AAYME), Clima de Convivencia Escolar (CCE), Participación y Formación Ciudadana (PYFC) y Hábitos de Vida Saludable (HVS). Los resultados

se muestran en una escala de 0 a 100, en la que un puntaje entre 0 y 33 se considera como bajo, entre 34 y 66 como medio, y mayor a 66 como alto.

La tabla 14 muestra que para 4° básico el mayor promedio se alcanza en el índice de **Participación y Formación Ciudadana**, tanto para 2017 como para 2018, con 77 y 74 puntos respectivamente, mientras que **Hábitos de Vida Saludable** muestra el menor promedio comunal, con 67 puntos en 2017 y 66 puntos en 2018. A nivel de establecimientos, la Escuela Nueva Zelandia muestra un puntaje de 85 en **Participación y Formación Ciudadana** para 2018, destacando también en **Clima de Convivencia Escolar** con 80 puntos. En general, todos los índices marcan un puntaje catalogado como alto para 2018, a excepción de **Hábitos de Vida Saludable** el que para la Escuela Camilo Mori es de 62 puntos, para la Escuela Luis Galdames de 58 puntos y en el Liceo San Francisco de Quito fue de 63 puntos.

**Tabla 14. Indicadores de Desarrollo Social y Personal en 4°básico por establecimiento. 2018**

Establecimiento	2017				2018			
	AAYME	CCE	PYFC	HVS	AAYME	CCE	PYFC	HVS
Escuela Camilo Mori	78	69	81	69	69	69	69	62
Escuela Cornelia Olivares	73	75	78	68	75	68	73	68
Escuela Luis Galdames	78	76	77	62	69	70	68	58
Escuela Nueva Zelandia	78	73	81	68	76	80	85	70
Liceo Gabriela Mistral	69	69	70	68	76	70	74	68
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	75	75	74	65	76	74	74	67
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	72	76	80	68	76	74	79	70
Liceo San Francisco de Quito	75	75	78	66	71	70	73	63
<b>Promedio</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>66</b>

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

Para 2° medio, la tabla 15 mantiene la tendencia general en el sentido de que es el indicador de **Participación y Formación Ciudadana** el que tiene mejores resultados promedios comunales, con 75 pun-

tos, mientras que **Hábitos de Vida Saludable** es el área más débil, con 67 puntos.

**Tabla 15. Indicadores de Desarrollo Social y Personal en 2° medio por establecimiento**

Establecimiento	2017				2018			
	AAYME	CCE	PYFC	HVS	AAYME	CCE	PYFC	HVS
Liceo Gabriela Mistral	65	*	69	64	73	71	75	68
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	72	68	78	62	73	66	74	62
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	71	74	76	71	72	75	77	71
Liceo San Francisco de Quito	75	76	85	70	73	74	76	69
<b>Promedio</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>67</b>

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

Es importante establecer que la política comunal fomenta que los resultados académicos se complementen adecuadamente con el desarrollo social y personal de las y los estudiantes. Lo que se refleja que tanto para 4° básico, como para 2° medio el promedio comunal para los cuatro índices se ubican en un nivel alto respecto de la escala propuesta por la Agencia de la Calidad.

A continuación, en primer lugar, se muestra la evolución de las y los estudiantes prioritarios y preferentes que asisten a los establecimientos municipales de la comuna, luego se muestran las coberturas asociadas al Programa de Integración Escolar (PIE), para finalizar con un apartado destinado a mostrar las y los estudiantes de la comuna que reciben beneficios directos de los diferentes programas ministeriales focalizados.

## 2.5. Cobertura Programas Ministeriales

La educación municipal busca que todas las niñas, niños y jóvenes puedan acceder al sistema escolar, pero en muchos casos la posibilidad de la matrícula no es suficiente para el correcto desempeño de las y los estudiantes, por lo que el Estado debe evaluar las condiciones de vida de cada niña, niño y joven para de esta forma determinar si se debe entregar un apoyo a las familias, asegurando las trayectorias escolares y evitando la deserción estudiantil. De esta forma el Ministerio de Educación focaliza recursos en aquellas escuelas que concentran estudiantes en condiciones de vulnerabilidad y con necesidades educativas especiales.

### 2.5.1. Estudiantes prioritarios y preferentes

El sistema educativo chileno establece una caracterización de las y los estudiantes que asisten a establecimientos con financiamiento público determinando las condiciones socioeconómicas de cada uno y de esta forma permitir la focalización de beneficios hacia los y las estudiantes que más lo necesitan. Es por esto que se ha generado la caracterización de estudiantes prioritarios y preferentes. Las y los estudiantes prioritarios se definen como los que pertenecen al tercio en situación de mayor vulnerabilidad de la población en el Registro Social de Hogares, están inscritos en el Sistema Chile Solidario, el programa de Ingreso Ético Familiar o el Subsistema de Seguridades y Oportunidades. También puede estar calificado como estudiante prioritario si se encuentra dentro del tramo A de FONASA.

En 2016, a partir de la ley N°20.845 de Inclusión Escolar, el MINE-DUC establece la categoría de estudiantes preferentes. Estos alumnos y alumnas no entran dentro de las condiciones socioeconómicas de prioritarios, pero sus familias se encuentran dentro del 80% con mayor vulnerabilidad de la población según el Registro Nacional de Hogares.

La tabla 16 muestra la evolución de las y los estudiantes prioritarios por establecimiento entre 2016 y 2019. En ella se observa que en promedio existe un aumento de un 26% de estudiantes en esta

condición para los años señalados. Respecto al año 2018, ha existido un aumento del 6% de estudiantes prioritarios. El mayor aumento de este indicador lo registra el Liceo Gabriela Mistral con un 60%, mientras que el Liceo San Francisco de Quito ha disminuido en un 28% la cantidad de estudiantes prioritarios. La Escuela Luis Galdames muestra el mayor porcentaje de matrícula de estudiantes prioritarios para 2019 con un 49,6%, seguido por el Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez con un 35,6%.

**Tabla 16. Evolución estudiantes prioritarios por establecimiento, 2016-2019**

Establecimiento	2016	2017	2018	2019	% matrícula 2019	%var 2016-19	%var 2018-19
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	53	103	87	113	27%	113%	30%
Escuela Camilo Mori	67	90	89	92	29%	37%	3%
Escuela Cornelia Olivares	67	111	106	100	33%	49%	-6%
Escuelas Luis Galdames	80	157	126	138	46%	73%	10%
Escuela Nueva Zelandia	99	131	149	145	36%	46%	-3%
Liceo Gabriela Mistral	270	270	272	436	35%	61%	60%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	246	368	306	287	33%	17%	-6%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	440	402	348	405	37%	-8%	16%
Liceo San Francisco de Quito	270	285	403	292	37%	8%	-28%
<b>Total</b>	<b>1.592</b>	<b>1.917</b>	<b>1.886</b>	<b>2.008</b>	<b>35%</b>	<b>26%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios MINEDUC y SIGE. Todos los datos con corte octubre 2019

En la tabla 17, se muestra la cantidad de estudiantes preferentes por establecimiento desde 2016. Respecto a dicho año, se registra un aumento general en el sistema municipal de Independencia de un 7%, siendo la variación de un 8% si se compara con 2018. El establecimiento que presenta mayor aumento de estudiantes preferentes desde 2016 es la Escuela de Párvulos Antu-Huilén con un 77% de estudiantes preferentes (de 53 a 94). Comparando con el año 2018,

el Liceo Gabriela Mistral ha aumentado en un 69% sus estudiantes preferentes, seguido por la Escuela Cornelia Olivares con un 47%. Al mismo tiempo, el Liceo San Francisco de Quito disminuyó en un 31% sus estudiantes preferentes, pasando de 422 a 293, mientras el Liceo Presidente J. M. Balmaceda disminuyó en un 10% respecto a 2018, pasando de 234 a 210 estudiantes preferentes.

**Tabla 17. Evolución estudiantes preferentes por establecimiento, 2016-2019**

Establecimiento	2016	2017	2018	2019	% matrícula 2019	%var 2016-19	%var 2018-19
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	53	72	66	94	22%	77%	42%
Escuela Camilo Mori	67	49	49	53	17%	-21%	8%
Escuela Cornelia Olivares	67	59	51	75	25%	12%	47%
Escuelas Luis Galdames	80	68	58	74	25%	-8%	28%
Escuela Nueva Zelandia	99	87	82	95	24%	-4%	16%
Liceo Gabriela Mistral	219	189	185	312	25%	42%	69%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	246	241	234	210	24%	-15%	-10%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	440	413	373	440	40%	0%	18%
Liceo San Francisco de Quito	270	278	422	293	38%	9%	-31%
<b>Total</b>	<b>1.541</b>	<b>1.456</b>	<b>1.520</b>	<b>1.646</b>	<b>29%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Estudios MINEDUC

### 2.5.2. Programa de Integración Escolar (PIE)

El PIE es una estrategia impulsada por el MINEDUC para identificar y apoyar a estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales transitorias o permanentes. De esta forma, se llevan a cabo evaluaciones por estudiante para poder establecer si requiere de materiales de apoyo y personal especializado, con el objetivo de que exista una inclusión efectiva en el proceso educativo. La tabla 18, muestra la cantidad de estudiantes por establecimiento que han accedido a este programa desde 2016. La Escuela Antu-Huilén es la institución que ha mostrado un mayor porcentaje de aumento de

estudiantes en el programa PIE con un 66% de variación, pasando de 29 a 48 estudiantes. Comparando con 2018, la Escuela Cornelia Olivares es la que presenta un mayor porcentaje de aumento con un 43%, pasando de 44 a 63 estudiantes en este programa, seguida por la Escuela de Párvulos Antu-Huilén con un 14%, pasando de 42 a 48 estudiantes en el programa PIE. La Escuela Camilo Mori y Nueva Zelandia disminuyeron en un 9% cada una, sus estudiantes en este programa respecto a 2018.

**Tabla 18. Cantidad de estudiantes en programa PIE, a nivel comunal y por establecimiento, 2016-2019**

Establecimiento	2016	2017	2018	2019	% var. 16-19	%var. 18-19
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	29	41	42	48	66%	14%
Escuela Camilo Mori	59	57	56	51	-14%	-9%
Escuela Cornelia Olivares	51	47	44	63	24%	43%
Escuela Luis Galdames	56	51	51	53	-5%	4%
Escuela Nueva Zelandia	60	62	58	53	-12%	-9%
Liceo Gabriela Mistral	89	91	127	137	54%	8%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	91	120	133	132	45%	-1%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	136	157	161	159	17%	-1%
Liceo San Francisco de Quito	105	119	101	104	-1%	3%
<b>Total</b>	<b>676</b>	<b>745</b>	<b>773</b>	<b>800</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SIGE

### 2.5.3. Programas de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb)

La JUNAEB sistematiza una serie de complementos de ayuda para las familias de las y los estudiantes de la educación pública. Para poder determinar las necesidades de apoyo, se cuenta con el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) construido por medio de diferentes indicadores de vulnerabilidad de cada estudiante, como el nivel de pobreza de la familia, su desempeño académico y su posibilidad de deserción del sistema escolar. Esto se evalúa por medio de encues-

tas aplicadas a profesores y apoderados. La tabla 19, muestra el IVE por establecimiento en enseñanza básica y media en 2018 y 2019. En ella se aprecia un aumento de este índice, tanto para enseñanza básica y media entre 2018 y 2019, aunque a nivel de establecimiento se observa que la Escuela Camilo Mori disminuye de un 63% a un 58% y el Liceo Gabriela Mistral de un 70% a un 66% en enseñanza básica.

**Tabla 19. IVE Unidades Educativas de Básica y Media de Independencia, 2018-2019**

Establecimiento	2018		2019	
	Básica	Media	Básica	Media
Escuela Camilo Mori	63%	-	58%	-
Escuela Cornelia Olivares	66%	-	73%	-
Escuela Luis Galdames	75%	-	84%	-
Escuela Nueva Zelândia	61%	-	64%	-
Liceo Gabriela Mistral	70%	64%	66%	77%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	60%	75%	71%	75%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	72%	63%	85%	83%
Liceo San Francisco de Quito	75%	66%	82%	81%
<b>Promedio</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>	<b>73%</b>	<b>79%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de JUNAEB

### Programa de Alimentación Escolar (PAE)

Con base en el Índice de Vulnerabilidad Escolar de las y los estudiantes, la JUNAEB determina la focalización del Programa de Alimentación Escolar (PAE), el que brinda apoyo a las y los estudiante a través de la entrega de desayunos, almuerzos y colaciones. La tabla 20 muestra la cantidad de estudiantes que cuentan con el beneficio de desayunos.

En lo que va del año 2019, se observa, en general, una disminución de los desayunos, bajando en un 2%. La escuela Cornelia Olivares ha pasado de tener un 63% de estudiantes con acceso a este beneficio, a un 30%. La escuela Camilo Mori ha aumentado el porcentaje de este beneficio en casi 30%, pasando de un 59% a un 88%.

**Tabla 20. Porcentaje de estudiantes con acceso a desayunos y almuerzos respecto a la matrícula total**

Establecimiento	2016	2017	2018	2019
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	48.6%	48.5%	42.9%	50.5%
Escuela Camilo Mori	65.0%	62.8%	58.7%	88.3%
Escuela Cornelia Olivares	42.8%	39.7%	63.3%	29.8%
Escuela Luis Galdames	58.8%	78.3%	79.0%	73.7%
Escuela Nueva Zelandia	70.7%	69.9%	55.3%	58.6%
Liceo Gabriela Mistral	51.7%	39.5%	36.9%	21.1%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	47.8%	35.7%	41.1%	40.9%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	34.4%	48.1%	49.6%	54.7%
Liceo San Francisco de Quito	54.1%	49.2%	48.7%	50.0%
<b>Total</b>	<b>49.3%</b>	<b>48.0%</b>	<b>48.2%</b>	<b>46.1%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos JUNAEB. Fecha de corte para el año 2019, 11-10-2019

La tabla 21, muestra la proporción de estudiantes por establecimiento que accede a colaciones. A octubre de 2019, en general ha existido una menor proporción de acceso a este beneficio. La es-

cuela Luis Galdames mantiene la mayor demanda con un 18% de estudiantes. La escuela de Párvulos Antu-Huilén registra sólo un 2% de acceso.

**Tabla 21. Porcentaje de estudiantes con acceso a colaciones respecto a la matrícula total**

Establecimiento	2016	2017	2018	2019
Escuela de Párvulo Antu-Huilén	5.0%	4.9%	4.3%	1.9%
Escuela Camilo Mori	6.9%	7.7%	7.2%	3.8%
Escuela Cornelia Olivares	7.6%	9.0%	10.8%	6.0%
Escuela Luis Galdames	18.6%	22.4%	20.0%	17.5%
Escuela Nueva Zelandia	5.2%	5.2%	7.1%	6.2%
Liceo Gabriela Mistral	5.1%	5.3%	4.1%	2.0%
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	10.9%	8.5%	9.4%	5.7%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	5.8%	6.4%	7.4%	6.1%
Liceo San Francisco de Quito	9.3%	8.3%	8.4%	6.2%
<b>Total</b>	<b>7.9%</b>	<b>7.8%</b>	<b>7.8%</b>	<b>5.3%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos JUNAEB. Fecha de corte para el año 2019, 11-10-2019

## Programa de Servicios Médicos

La JUNAEB oferta a estudiantes de establecimientos que reciben subvención estatal, servicios médicos para atender problemas de salud que puedan dificultar sus aprendizajes. De esta forma, se establecen diagnósticos en educación parvularia, 1° básico, 7° básico y 1° medio para establecer la existencia de dificultades auditivas, visuales o de columna, pudiendo las y los estudiantes contar con controles periódicos en el caso de que efectivamente cuenten con

alguna condición médica. La tabla 22 muestra las y los alumnos diagnosticados y controlados desde 2016 a 2019 en el total de los establecimientos municipales de Independencia. Con respecto a 2018 existe un aumento tanto en cantidad de estudiantes evaluados, como en controles. Se han aumentado los controles oftalmológicos periódicos y han disminuido los controles de columna y auditivos para agosto de 2019, respecto a septiembre de 2018.

**Tabla 22. Número de estudiantes atendidos por el programa de servicios médicos 2016-2019**

Atención	2016		2017		2018		2019	
	Evaluados	Controles	Evaluados	Controles	Evaluados	Controles	Evaluados	Controles
Oftalmológico	557	715	739	515	556	285	686	567
Columna	344	84	439	55	395	61	459	37
Auditivo	195	46	470	67	393	75	485	51
<b>Total</b>	<b>1.096</b>	<b>845</b>	<b>1.648</b>	<b>637</b>	<b>1.237</b>	<b>409</b>	<b>1.630</b>	<b>655</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de JUNAEB. Fechas corte: 2018 septiembre, 2019 agosto

## Me Conecto Para Aprender (MCPA) y Yo Elijo Mi PC (YEMPC)

Ambos programas son iniciativas de la JUNAEB para que estudiantes del sistema escolar puedan acceder a computadores personales como recurso de estudio, en tiempos en que la tecnología está cada vez más presente en la enseñanza y como apoyo al trabajo en clases. La tabla 23 muestra las y los estudiantes beneficiarios de

cada programa desde 2017 a 2019. El programa **Me Conecto Para Aprender** es destinado exclusivamente a establecimientos municipales y registra un alza de 46 estudiantes beneficiarios para 2019 en comparación a 2018.

**Tabla 23. Número de estudiantes beneficiados de MCPA y YEMPC**

Programa	Beneficiarios año 2017	Beneficiarios año 2018	Beneficiarios año 2019
Me conecto	370	361	407
Yo Elijo Mi PC	127	91	123
<b>Total</b>	<b>497</b>	<b>452</b>	<b>530</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos JUNAEB

## Escuelas de Verano e Invierno

Las Escuelas de Verano e Invierno son iniciativas comunales que se realizan con el apoyo de la JUNAEB, están orientadas a disponer de una oferta de talleres y actividades deportivas a las y los estudiantes de la comuna durante los periodos de vacaciones.

Las y los participantes entre 2016 y 2019 en la Escuela de Verano aumentaron en más de un 50% (tabla 24), mientras que en la Escuela

de Invierno se triplicó el número de inscritos en el mismo periodo (tabla 25), lo que demuestra la consolidación de esta iniciativa comunal. Es importante consignar que estas iniciativas son abiertas a la comunidad y pueden participar estudiantes de cualquier establecimiento de la comuna.

**Tabla 24. Inscritos Escuela de Verano 2016-2019**

Establecimientos	2016	2017	2018	2019	%Var 16-19
Escuela Cornelia Olivares	94	112	134	132	40%
Escuela Luis Galdames	89	94	139	127	43%
Escuela Nueva Zelandia	44	97	173	134	205%
Liceo Gabriela Mistral	97	105	137	167	72%
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	162	123	161	186	15%
<b>Total</b>	<b>486</b>	<b>531</b>	<b>744</b>	<b>746</b>	<b>53%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del DAEM (2019)

**Tabla 25. Inscritos Escuela de Invierno 2016-2019**

Establecimientos	2016	2017	2018	2019	%Var 16-19
Escuela Cornelia Olivares	83	95	105	283	241%
Escuela Nueva Zelandia	27		91	118	337%
Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda		42		42	*
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>137</b>	<b>196</b>	<b>443</b>	<b>303%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del DAEM (2019)

## 2.6. Conclusiones

En términos generales, se aprecia un evidente aumento de la matrícula migrante en los establecimientos municipales. Es así como esta población se ha incrementado en un 22% entre el año 2018 y 2019, llegando a ser casi el 40% del total de estudiantes en los liceos y escuelas de la comuna en 2019. Sumado a este hecho, los jardines infantiles y salas cuna municipales (VTF JUNJI) han experimentado un incremento del 19% de niñas y niños migrantes entre 2018 y 2019.

En cuanto a la matrícula de los establecimientos administrados por el DAEM Independencia, ha existido un incremento a nivel general. Esto se explica en parte por la disminución en el número de colegios particulares subvencionados a contar del año 2010, lo que ha hecho que gran cantidad de estudiantes pasen a formar parte del sistema municipal.

Respecto al rendimiento de las y los estudiantes en la educación municipal, podemos ver que ha existido una leve disminución en el índice de aprobación en educación básica entre 2017 y 2018. Sin embargo, es importante aclarar que el porcentaje de reprobación se ha mantenido constante y que la mirada se debe poner en el índice de estudiantes retirados, el cual aumentó el año 2018.

Hemos visto la relevancia de los Índices de Desarrollo Social y Personal medidos por el SIMCE, los que muestran factores de convivencia escolar y calidad de vida de las y los estudiantes en las unidades educativas de la comuna. En esta medida, las y los estudiantes per-

tenecientes al sistema municipal de Independencia han mostrado puntajes altos en los indicadores, lo que es consistente con la política del DAEM en cuanto a generar una educación integral que vaya más allá de los resultados exclusivamente académicos. El indicador de Hábitos de Vida Saludable es el que cuenta con el nivel más bajo respecto al resto, lo que puede ser importante a la hora de generar futuras políticas en las escuelas y liceos.

Los puntajes SIMCE se han mantenido constantes para 4° básico tanto en lenguaje como en matemáticas. En el caso de II° medio ha existido sólo un ligero aumento para lenguaje desde el año 2016. Además, los niveles de aprendizaje que establece la Agencia para la Calidad de la Educación tanto para lenguaje como para matemáticas permiten ver que existen grandes desafíos para el sistema municipal de Independencia, teniendo un nivel adecuado en lenguaje en 4° básico sólo un 30% de las y los estudiantes. En el caso de II° medio los niveles de insuficiencia son mayores al 60% para las dos asignaturas.

Los índices de estudiantes que forman parte de los programas prioritarios, preferentes y PIE han mostrado un aumento constante en los últimos años en los establecimientos municipales de la comuna de Independencia. A esto se suma el incremento en el Índice de Vulnerabilidad Escolar en las escuelas y liceos.

## **CAPÍTULO 3**

# **INICIATIVAS COMUNALES PARA EL MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2019**







La política comunal del DAEM se plasma a través de una serie de iniciativas que involucran a todas las unidades educativas de administración municipal y que se levantan a partir de las acciones comprometidas en el plan estratégico comunal, para luego ser validadas con el Consejo de Directores. Su gestión y operativización se implementa a través de las distintas instancias de articulación, coordinación y acompañamiento, en las que participan representantes de todos los establecimientos desde sus distintos roles y que permiten abordar la gestión pedagógica e institucional con una lógica territorial, incorporando las voces de todas las unidades educativas y resguardando los sellos locales: calidad, participación e inclusión.

Las diversas actividades que se describen en este apartado se diseñan y programan de manera articulada con distintas fuentes de financiamiento, siendo las más relevantes el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) y la Subvención Escolar Preferencial (SEP), lo cual permite enlazar técnicamente la política comunal con los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) y con otros instrumentos de gestión de los establecimientos educativos.

A continuación, se presenta de manera sintética lo realizado durante el año 2019 agrupando las actividades en cuatro acápite: desarrollo de capacidades profesionales y de asistentes de la educación; fortalecimiento de la Primera Infancia; formación integral y ampliación de oportunidades; y, por último, desarrollo de una estrategia Intersectorial.

### 3.1. Desarrollo de capacidades profesionales y de asistentes de la educación

Llevar a la práctica los principios establecidos en PADEM, requiere el fortalecimiento de competencias y capacidades de los y las profesionales y asistentes de la educación que se desempeñan tanto en las unidades educativas como en el DAEM. Esto permite generar y garantizar las condiciones para desarrollar una labor con orientación a la mejora continua, que beneficia tanto a las y los estudiantes como a la trayectoria profesional y laboral de los y las docentes.

Con el propósito de dar respuesta a estas necesidades formativas, a nivel comunal se gestionan diversas iniciativas en las que confluyen esfuerzos institucionales y del nivel local, y que tienen como foco los desafíos compartidos. A continuación, se describen las acciones implementadas: ruta de validación del Modelo Pedagógico Local; desarrollo de las capacidades pedagógicas (docentes y equipos PIE); desarrollo de capacidades para la convivencia escolar; y desarrollo de capacidades para la gestión pedagógica e institucional.

### 3.1.1. Ruta de validación del Modelo Pedagógico Local (MPL)

Para avanzar en un plan de desarrollo profesional contextualizado resulta indispensable contar con un marco comprensivo capaz de acoger las particularidades de las distintas comunidades educativas. Así, el año 2018 con el insumo del trabajo realizado por la coordinación de UTP en 2017, se elaboró un documento marco que recoge los lineamientos pedagógicos que caracterizan la educación comunal en Independencia. Esta necesidad fue refrendada en el proceso PADEM 2019, y a partir de ello se diseñó una ruta de validación con los actores que permitiera tanto su socialización como la incorporación de los aportes de modo de sentar las bases para el diseño de sus propios Proyectos Curriculares Institucionales (PCI).

El primer semestre de 2019 se realizó una primera jornada ampliada con los Equipos de Gestión de toda la red pública de Independencia, con una metodología que permitió enriquecer participativamente las definiciones preliminares y facilitar la construcción de una mirada comunal del quehacer educativo. La voz de los ochenta participantes contribuyó a robustecer aspectos teóricos del documento y a precisar aspectos operativos.

La ruta de validación del MPL considera: una jornada masiva de socialización y retroalimentación en el mes de noviembre con todos

y todas las docentes de la red pública comunal; la socialización y análisis de experiencias pedagógicas significativas relacionadas con los sellos y propuestas formativas institucionales, elemento definido por la coordinación de UTP; y la validación final del modelo en los Consejos Escolares de cada establecimiento.

El desafío del año 2020 es que los establecimientos municipales cuenten con Proyectos Curriculares Institucionales (PCI) propios, que detallen aquellas prácticas que dan cuerpo a sus sellos institucionales.

### 3.1.2. Desarrollo de las capacidades pedagógicas (docentes y equipos PIE)

Para afianzar el dominio comprensivo de las habilidades implicadas en el currículum nacional e incrementar el repertorio de estrategias didácticas y evaluativas desde un enfoque inclusivo, en 2019 los y las docentes de los distintos niveles educativos tuvieron oportunidad de participar en un conjunto de acciones formativas alineadas con las prioridades de cada unidad educativa y los principios de la gestión comunal. La siguiente tabla describe las acciones desarrolladas.

**Tabla 26. Capacitaciones docentes y equipos PIE (2019)**

Nombre del curso	Institución colaboradora	Propósito	Establecimientos	N ° Participantes
Patrimonio y currículum	Quiero Mi Barrio Instituto de Estudios Patrimoniales	Incorporar estrategias didácticas para el abordaje pedagógico del patrimonio, reconociendo el entorno como un recurso pedagógico.	Escuela Camilo Mori y liceos Pdte. J. M. Balmaceda y San Francisco de Quito	28
Afectividad, sexualidad y género para una educación no sexista	APROFA	Conocer los principales planteamientos del enfoque de género, con la finalidad de incorporarlo de manera transversal a los diseños didácticos de los docentes.	Liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez y Pdte. J. M. Balmaceda	79
Uso del material para educación integral de la sexualidad	APROFA	Fortalecer las capacidades de docentes y directivos en el uso de recursos metodológicos y didácticos para ir desarrollando una educación sexual integral, a nivel de aula e institucional.	Liceo San Francisco de Quito	50
Habilidades cognitivas: paradigma, infusión curricular, planificación y evaluación.	INSADE	Conocer las habilidades que intervienen en el desarrollo del aprendizaje y el desarrollo del pensamiento, aplicando diferentes metodologías de enseñanza y aprendizaje en el aula para promover el desarrollo de habilidades del pensamiento	Escuelas Cornelia Olivares, Luis Galdames, Nueva Zelandia y liceo Pdte. J. M. Balmaceda	32
Diseño de estrategias de evaluación inclusiva	EDUCREA	Reflexionar respecto a la evaluación para la inclusión como un modelo pedagógico que facilita los procesos de aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes.	Todos los establecimientos educativos	27
Didáctica del proceso de enseñanza aprendizaje (Marzano).	EDUCREA	Reflexionar respecto de las prácticas docentes y su impacto en los aprendizajes significativos.	Todos los establecimientos educativos	63
<b>TOTAL</b>				<b>279</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del DAEM (2019)

Dando continuidad al plan de formación comunal y con la finalidad de incorporar más decididamente el sello inclusivo en la práctica pedagógica de los establecimientos, durante el segundo semestre del

presente año están programadas las siguientes actividades dirigidas fundamentalmente a los equipos profesionales que se desempeñan en el área de inclusión educativa:

**Tabla 27. Capacitaciones para equipos PIE (2019)**

Nombre de la capacitación	Propósito	N° de participantes
Trabajo colaborativo	Fortalecer el trabajo de los equipos de aula desde el enfoque inclusivo	83
WISC V	Actualizar los conocimientos de psicólogos y psicólogas para aplicación de protocolos de diagnóstico y evaluación.	15
Adecuaciones curriculares y evaluación diferenciada	Fortalecer la incorporación de estrategias diferenciadas reconociendo las particularidades de cada estudiante	58
Abordaje del trastorno de espectro autista en contexto escolar	Actualizar conocimientos y capacidades de las y los fonoaudiólogos para la atención de estudiantes con trastorno del espectro autista	11
<b>TOTAL</b>		<b>167</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.1.3. Desarrollo de capacidades para la convivencia escolar

Para profundizar en habilidades para el abordaje de la convivencia escolar y densificar las comprensiones en torno al enfoque de derechos con todos los y las actores de la comunidad educativa se han desarrollado un conjunto de acciones que se presentan organiza-

mente en dos grupos: formación de formadores para la mediación escolar y acciones de capacitación para asistentes de la educación. A continuación, se detallan estas iniciativas:

**Tabla 28. Participantes capacidades de Convivencia Escolar (2019)**

Nombre de la capacitación	Institución colaboradora	Propósito	Establecimiento	N° participantes
Formación de Formadores para la Mediación Escolar	ACHNU	Desarrollar competencias en los líderes educativos para formar a estudiantes en mediación escolar.	Todos los establecimientos y equipo DAEM	37
Capacitación en técnicas de convivencia escolar y resolución de conflictos	Grupo Boletín del Trabajo	Desarrollar habilidades para la resolución de conflictos escolares con enfoque de derecho y convivencia formativa.	Todos los liceos	30
Capacitación para el trabajo colaborativo en contexto educativo	Grupo Boletín del Trabajo	Fortalecer la gestión de la comunicación y la transformación dinámica de conflictos para la búsqueda de alternativas de solución y prevención.	Todos los establecimientos	30
Taller Fortaleciendo el Trabajo en Equipo. Autocuidado para Asistentes de la educación	Grupo Capital Humano	Fortalecimiento del trabajo en equipo para generación de competencias para el autocuidado y comprensión de los diversos contextos relacionales existentes en la organización escolar.	Todos los Establecimientos	60
<b>TOTAL</b>				<b>157</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.1.4. Desarrollo de capacidades para la gestión pedagógica e institucional

El fortalecimiento de las capacidades para la conducción de los procesos de gestión pedagógica e institucional demanda que, desde el nivel intermedio, se generen acciones que cualifiquen tanto a los equipos directivos como al equipo pedagógico del DAEM para dar respuesta a los desafíos que implica la sustentabilidad de la mejora escolar. Esto requiere de una parte, dar continuidad a los espacios de formación en servicio y por otra, instalar capacidades en los equipos para generar aprendizaje institucional a partir de una lectura crítica y analítica de la realidad de sus establecimientos, con una lógica profesionalizante.

- **Formación de Equipos.** Capacitación para directivos y equipo pedagógico del DAEM que busca la apropiación de los aspectos teóricos y técnicos vinculados a la resignificación del hacer evaluativo de la escuela en el contexto de la implementación del Decreto 67.
- **Asesoría para la Revisión de Reglamentos de Evaluación.** Consultoría para apoyar el rediseño de los Reglamentos de Evaluación de establecimientos educativos.
- **Formación para profesionales de la Coordinación Pedagógica.** Con el apoyo de la Universidad de Berkeley se ha implementado un programa de formación orientado a la resolución de problemas basado en diseño. El plan de trabajo está enfocado a integrar dos niveles: asesores técnicos del DAEM y; una escuela focal como caso piloto perteneciente al territorio.

### 3.1.5. Planes específicos vinculados a los PME

Las orientaciones de la política pública en educación han dispuesto la articulación de los PME con los diversos instrumentos de gestión, en particular el PEI de los establecimientos y diversos planes que responden a normativas específicas. En coherencia con lo antes dicho y con el propósito de generar capacidades a nivel de escuela

para abordar el diseño, monitoreo y evaluación de los planes de Desarrollo Profesional, de Sexualidad, Afectividad y Género y de Formación Ciudadana<sup>14</sup>, se ha dispuesto de una consultoría que permitirá contar, en el transcurso del segundo semestre, con una revisión de dichos planes de acuerdo a las definiciones normativas, las orientaciones técnicas, y el levantamiento de recomendaciones de mejora en su proyección 2020.

A la fecha se dispone de una matriz de análisis de cada plan y se encuentran en desarrollo los respectivos informes técnicos con sus recomendaciones. Esto constituye un insumo central para alimentar los espacios de coordinación y formación en ejercicio y además permitirá mejorar el estándar de dichos instrumentos para el año 2020.

### 3.1.6. Participación en iniciativas ministeriales

La Ley 20.903, junto con asegurar la actualización de los saberes de los y las docentes busca proveer condiciones necesarias para su adecuada trayectoria profesional en un marco socio constructivista apostando por el trabajo colaborativo intra e inter escuela. Para ello desde el DAEM se acompañan y facilitan en algunas dimensiones, iniciativas relevantes como:

- **Programa de Mentorías para Profesores Principiantes.** Iniciado el 2019, el programa Mentorías para Profesores Principiantes es una iniciativa de carácter formativo, que tiene como finalidad potenciar a los y las docentes que inician su ejercicio profesional y apoyar su inserción en las comunidades educativas a través de una mentoría, donde el/la docente principiante es acompañado por otro/a docente que cuenta con experiencia y ha obtenido un desempeño destacado, quien lo/la apoya y potencia en su desarrollo profesional<sup>15</sup>. El programa considera un proceso de

<sup>14</sup> Estos tres planes junto a los de Gestión de la Convivencia Escolar, Apoyo a la Inclusión y el Plan Integral de Seguridad Escolar, responden a diversas normativas en cada una de estas áreas.

<sup>15</sup> Las Mentorías tienen una duración de 10 meses, tiempo durante el cual ambos profesores reflexionan juntos sobre la práctica pedagógica, los resultados de aprendizaje y la preparación del trabajo de aula.

postulación<sup>16</sup> al que optaron 24 profesores/as de la comuna y 6 profesores/as a mentores/as, quedando seleccionados seis y uno/a respectivamente.

- **Programa de Indagación Científica para la Educación en Ciencias (ICEC)-Universidad Alberto Hurtado.** Implementada desde el año 2016, esta iniciativa tiene por propósito mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje de las ciencias naturales en escuelas y liceos municipales a través de la indagación científica como estrategia educativa. Promueve la apropiación de la indagación científica como enfoque, y el ejercicio de formas de trabajo colaborativo y reflexión en torno a la práctica en pos de la construcción de comunidades de aprendizaje. En mayo de este año, finaliza el curso de Especialización en Indagación Científica para la Educación en Ciencias, en su versión 2018-2019, en la que participaron y aprobaron ocho docentes de la comuna.

## 3.2. Fortalecimiento de la Primera Infancia

El desafío del mejoramiento escolar y su sustentabilidad requiere dar respuesta a la necesidad de resguardar la trayectoria formativa de las niñas y los niños, reconociendo que la base y solidez de su desarrollo y aprendizaje integral se construye en los primeros años de vida. Para ello, resulta clave visibilizar y fortalecer las experiencias pedagógicas del nivel e instalar un diálogo técnico sostenido con y entre los niveles de educación básica y media, así como mejorar progresivamente las condiciones de infraestructura y recursos que el sistema dispone para las niñas y los niños del nivel de educación inicial.

Las iniciativas que se describen a continuación muestran de qué manera se ha ido avanzando en este sentido.

### 3.2.1. VII Olimpiadas de Párvulos

Desde el año 2013 los niños y niñas de los niveles de Medio Mayor, NT1 y NT2, de las unidades educativas de Independencia se reúnen durante el mes de noviembre para celebrar y participar activamente en las Olimpiadas de Párvulos, con el objetivo de fomentar la actividad física, los estilos de vida saludable, generando un espacio formativo y recreativo de encuentro para el nivel en la comuna, que busca potenciar y proyectar el desarrollo saludable de niñas y niños de primera infancia. Durante el año 2018 se desarrollaron las VI Olimpiadas en donde participaron 667 niños y niñas de 10 unidades educativas de nuestra comuna, y aproximadamente 166 adultos, entre las que se incluyen educadoras de párvulos, técnicos en párvulos, madres, padres y apoderados.

### 3.2.2. Crecer Jugando

Este programa se desarrolla en el marco de un convenio de colaboración entre la Superintendencia de Educación Parvularia, la Fundación Infancia Primero y el DAEM para su implementación. Tiene por objetivo la promoción del desarrollo infantil temprano potenciando las habilidades de las y los cuidadores de niños y niñas entre 0 y 48 meses, y el fortalecimiento del vínculo sano y seguro entre adultos e infantes. Para ello se cuenta con profesionales capacitadas (educadora de párvulos, fonoaudióloga, kinesióloga) y con un espacio habilitado de uso exclusivo del programa en la Escuela Nueva Zelandia. Los talleres comenzaron en el mes de septiembre recién pasado, teniendo una asistencia promedio de 10 niños y niñas participantes con su cuidador/a por cada taller.

<sup>16</sup> Existen un conjunto de requisitos asociados al ingreso a la Carrera Docente, horas de contrato, años de experiencia, ubicación en tramos superiores de la Carrera Docente, formación específica para acompañar a sus pares.

### 3.2.3. Postulación a proyectos para la primera infancia

En coherencia con la prioridad definida en materia de primera infancia, se ha intencionado que las unidades educativas postulen, con el apoyo y el acompañamiento del DAEM a diversos fondos, de modo de contar con recursos que posibiliten el desarrollo de proyectos específicos vinculados al mejoramiento y habilitación de los espacios en vínculo con sus sellos educativos.

- **Fondo de Innovación de Educación Parvularia.** Financia proyectos de unidades educativas que imparten educación inicial y promueve la creación de proyectos innovadores, mediante la propuesta de prácticas pedagógicas que brinden oportunidades de aprendizajes de calidad, para los niños y niñas. Adjudicaron proyectos a la Sala Cuna y Jardín Infantil Presidente Balmaceda y Gabriela Mistral. Estos proyectos, consideran un monto de implementación total de siete millones de pesos.
- **Fundación ARCOR.** En el marco de la iniciativa *Aprendiendo a Disfrutar* se adjudicaron dos proyectos que tiene como beneficiarios de niños y niñas del nivel parvulario. La Sala Cuna y Jardín Infantil Presidente Balmaceda, con un proyecto para la habilitación de un huerto y un patio promotor de movimiento físico y la Escuela de Párvulos Antu-Huilén, para la implementación de un programa de yoga para la autorregulación y el desarrollo de la vida saludable.

### 3.3. Formación integral y ampliación de oportunidades

El énfasis en la formación integral de los y las estudiantes considera una preocupación especial por disponer para ellos de experiencias formativas de calidad que complementen su experiencia escolar formal en función de sus proyectos de vida e intereses personales. Las iniciativas que se describen más adelante permiten que niños, niñas y/o jóvenes profundicen y desarrollen habilidades para convivir con

otros desde el autoconocimiento, el respeto y la responsabilidad; favorecen el desarrollo de competencias para optar a la continuidad de estudios; propician la exploración en los ámbitos de la cultura y el deporte; y otorgan densidad a la educación medioambiental como un imperativo de los tiempos actuales.

#### 3.3.1. Programa PACE

A partir del año 2017 el Liceo Presidente José Manuel Balmaceda desarrolla el Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) de la Universidad Alberto Hurtado, mientras que, desde 2018 el Liceo Gabriela Mistral se une al programa bajo el acompañamiento de la Universidad de Chile. En ambos casos, el objetivo primordial es permitir el acceso a la Educación Superior de estudiantes destacados en Enseñanza Media, provenientes de contextos en situación de vulneración, mediante la realización de acciones de preparación y apoyo permanente y el aseguramiento de cupos adicionales a la oferta académica regular, por parte de las instituciones de Educación Superior participantes del Programa.

#### 3.3.2. Educación en afectividad, sexualidad y género

En afectividad, sexualidad y género se han desarrollado un conjunto de actividades a través de las cuales se busca incorporar de manera sistémica y sostenible la formación de adultos, jóvenes, niños y niñas, para una comprensión integradora de la sexualidad humana que garantice conductas de autocuidado a nivel de la salud mental y física, hacerse responsable de las propias decisiones en cada etapa vital, relacionarse con otros en un marco de respeto mutuo más cercano a sus emociones y su corporalidad.

Se ha levantado una coordinación con las y los orientadores de los liceos, que de estructura y soporte a la conducción de un proceso formativo orientado a que el aprendizaje en materia de sexualidad, afectividad y género constituya una competencia integral para el desarrollo y ejercicio de una ciudadanía activa, crítica y responsable.

En complemento se ha mejorado la dotación de material didáctico que promueve la relación escuela familia, y permite dotar a los adultos de competencias básicas para acompañar a los y las estudiantes en materias de sexualidad, abordando temas como prevención de violencia, roles de género y sexualidad, mitos y la identificación de comportamientos de riesgo relacionados con el VIH.

Asimismo, se ha trabajado intersectorialmente en la implementación de una campaña comunal de prevención del VIH, que considera la implementación de dispensadores de preservativos en los 4 liceos de la comuna y capacitaciones con estudiantes, madres, padres y apoderados de estos establecimientos.

Junto con lo anterior, el presente año dos establecimientos educativos de nuestra comuna que tenían la condición de monogénero, luego de un amplio proceso de diálogo y participación de las y los actores de las comunidades educativas, han definido según acuerdo de los respectivos consejos escolares modificar dicha condición. En consecuencia, el Liceo San Francisco de Quito y el Liceo Rosa Ester Alessandri a partir de 2020 pasarán a ser mixtos con una estrategia escalonada iniciando con el nivel de educación parvularia.

Mención especial requiere el proceso del Liceo Rosa Ester Alessandri que, en el marco de su proceso de discusión, definió superar la definición binaria del género declarando que el establecimiento será multigénero, avanzando así de manera más decidida en los desafíos de inclusión y la calidad. Asimismo, recientemente su comunidad educativa acordó la modificación de su nombre pasando a llamarse Liceo Multigénero Eloísa Díaz a partir del 2020.

### 3.3.3. Educación Ambiental

En coherencia y haciéndonos parte de la agenda comunal en este ámbito, nos hemos propuesto que los y las estudiantes logren conocer la importancia de la problemática ambiental global y desarrollen actitudes favorables a la conservación del medioambiente a lo largo de su trayectoria educativa. Las principales acciones que se han realizado durante el 2019 son las que se detallan:

- **Certificación Medioambiental (SNCAE).** A la fecha, se cuenta con 5 establecimientos certificados y 8 en proceso de certificación, que incluyen a los Jardines Infantiles y salas Cunas VTF.

**Tabla 29. Estado del proceso de certificación de las Unidades Educativas Comunes (2019)**

Establecimiento	Certificación Ambiental
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	Certificado con nivel de Excelencia
Escuela Luis Galdames	Certificado Nivel Medio
Liceo Presidente J. M. Balmaceda	Certificado Nivel Medio
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	Certificado Nivel Básico
Liceo San Francisco de Quito	Certificado Nivel Básico
Escuela Cornelia Olivares	En proceso de certificación
Escuela Nueva Zelandia	En proceso de certificación
Escuela Camilo Mori	En proceso de certificación
Liceo Gabriela Mistral	En proceso de certificación
SC JI Pdte. Balmaceda	En proceso de certificación
SC JI Gabriela Mistral	En proceso de certificación
Jl Estrellas de San José	En proceso de certificación
SC Sonrisitas	En proceso de certificación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del DAEM (2019)

- **Salidas Pedagógicas con sello medioambiental.** Se ha dispuesto una línea de financiamiento FAEP por un monto de \$ 16.079.838 para apoyar salidas pedagógicas con sello medioambiental.
- **Planes Maestros de infraestructura sustentable.** Se encuentran en elaboración los planes maestros para el diseño de infraestructura sustentables del Liceo J.M. Balmaceda y la Escuela de Párvulos Antu-Huilén.
- **Postulación al Fondo de Protección Ambiental.** Este año, a través de los Centros de Padres y Apoderados, se postularon dos proyectos al Fondo de Protección Ambiental, el primero en la Escuela de Párvulos Antu-Huilén destinado a la implementación

de un invernadero, y el segundo, en la Escuela Luis Galdames para la construcción de un punto limpio.

### 3.3.4. Profundización y desarrollo de talentos

En 2019 se ha dado continuidad a iniciativas orientadas a las y los estudiantes que tienen motivaciones e intereses en ámbitos o disciplinas específicas, de manera que puedan vivir experiencias que les permitan profundizar sus conocimientos y desarrollar sus talentos personales.

- **Orquesta Infantil de Independencia.** Los niños, niñas y jóvenes con inclinación por la música tienen la oportunidad de formar parte de la Orquesta Infantil de Independencia, donde se pueden especializar en la interpretación de diferentes instrumentos. En el año 2018, se postuló al Fondo de la Música del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, adjudicando un monto de 10 millones de pesos que ha permitido financiar la compra de instrumentos y complementar la contratación de monitores. En la misma línea, a través del FAEP, se adquirieron instrumentos de cuerda y de viento por un valor aproximado de seis millones de pesos. Actualmente participan en la Orquesta

más de cien niños, niñas y jóvenes de los establecimientos municipales de la comuna.

- **Fundación Amigos del Real Madrid.** Las niñas, niños y jóvenes de nuestras unidades educativas que desean profundizar sus habilidades sociales y deportivas tienen la posibilidad de participar en el semillero de la Escuela de Fútbol en el marco de un convenio con la Fundación Amigos del Real Madrid, cuyo objetivo es el desarrollo de las habilidades sociales a través del juego, deporte y otras actividades. Esta iniciativa se inició en el 2014 con 100 cupos para estudiantes de 5° a 8° básico de tres establecimientos. Desde el año 2017 estos cupos se distribuyen de manera equitativa en todos los establecimientos de la comuna con la incorporación de estudiantes mujeres a la práctica deportiva. Durante 2019 se benefician de esta actividad 104 estudiantes.
- **Penta UC.** Aquellos/as estudiantes, de 7° a 2° medio, que tienen intereses vinculados al desarrollo académico, tienen la posibilidad de indagar con mayor profundidad en diversas disciplinas, con metodologías asociadas a la investigación y el trabajo colaborativo en el programa Penta UC, que realiza la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente, 20 estudiantes de la comuna participan de esta iniciativa.

**Tabla 30. Estudiantes que participan en actividades de profundización y desarrollo de talentos (2019)**

Iniciativa	Institución colaboradora	Estudiantes Beneficiarios / Participantes	N° de participantes			
			2016	2017	2018	2019
Orquesta Infantil	Iniciativa comunal	Todos los establecimientos	52	83	107	110
Real Madrid	Fundación Real Madrid	Todos los establecimientos	54	108	111	104
Penta UC	U. Católica	Escuelas Nueva Zelandia; Escuela Cornelia Olivares; Liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez; Liceo San Francisco de Quito	18	27	25	20

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.3.5. Extensión deportiva y cultural

Las actividades de extensión deportiva y cultural dicen relación con iniciativas que convocan a estudiantes de todas las unidades educativas con el propósito de acercarlos al deporte y las artes. Se trata de espacios que permiten a los y las estudiantes vincularse con pares de otros establecimientos permitiendo establecer nuevas interacciones, fomentando así, la autonomía, la convivencia, y el desarrollo de habilidades interpersonales.

- **Extensión deportiva.** Las acciones de extensión deportiva tienen como propósito gestionar y fomentar la vida saludable y la participación de las y los estudiantes de la comuna en eventos deportivos tanto a nivel comunal como regional y nacional. Su implementación es conducida por la Red de Docentes de Educación Física (Prefi) a partir de un trabajo colaborativo y coordinado de los y las docentes de educación física de nuestras unidades educativas. En 2019, participaron 1.576 estudiantes de 7º básico a 4º medio de todos los establecimientos educacionales de la comuna en los Juegos Deportivos Escolares organizados por el IND, lo que equivale al 30% de matrícula comunal con una destacada participación en torneos provinciales y regionales.

**Tabla 31. Nº de participantes de Independencia en Juegos Deportivos Escolares 2016-2019**

2016	2017	2018	2019
814	1267	1296	1576

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del DAEM (2019)

- **Fomento de la lectura.** En 2019 se ha dado continuidad a una serie de iniciativas gestionadas a través del DAEM y que buscan mejorar las condiciones existentes en los establecimientos educacionales en relación al equipamiento vinculadas a los espa-

cios de lectura. Con el fin de dinamizar las bibliotecas CRA como espacios pedagógicos, este año se materializó la adquisición de mobiliario para todos nuestros establecimientos, con la implementación de **rincones lectores** a través de los fondos FAEP por un monto aproximado de 26 millones. Asimismo, este año se definió intencionar la participación de profesionales y asistentes de la educación de la comuna en el **VII Encuentro de Bibliotecas Escolares CRA**, Creando Redes 2019, con la participación de 18 profesionales de todos los establecimientos de la comuna. Por otra parte, desde el año 2018 seis unidades educativas se encuentran participando en el programa **Bibliotecas Migrantes-Conversaciones literarias en un mundo multicultural**. En este marco, durante el 2019 se realizaron jornadas de profundización dirigidas a docentes de Lenguaje, Artes, Jefes Técnicos y coordinadores y coordinadoras CRA, en las que participaron profesionales de las escuelas Cornelia Olivares, Camilo Mori, Luis Galdames y Nueva Zelandia, y de los liceos Gabriela Mistral y Pdte. José Manuel Balmaceda. Finalmente, el año 2019, dando continuidad a la alianza establecida con la Biblioteca Municipal Pablo Neruda y la Biblioteca Pública Digital, se realizó por cuarto año consecutivo el **Festival de Narración Oral**, con presentaciones de cuentacuentos en todas nuestras unidades educativas y un Taller de Formación de Narradores Orales para coordinadores y encargados CRA.

- **Convenio con GAM para formación de audiencias.** El presente año se ha dado continuidad al vínculo de colaboración entre la Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM) y el DAEM de Independencia, con el propósito de facilitar el acceso a la cultura y formación de audiencias a los y las estudiantes de las escuelas y liceos municipales, a través de la participación en actividades con una mixtura de lenguajes artísticos y una variada oferta de contenidos de calidad.

El detalle de las actividades realizadas es el siguiente:

**Tabla 32. Estudiantes asistentes a conciertos Centro Cultural Gabriela Mistral**

Concierto	Establecimiento	Asistentes
Concierto Educativo Universidad Alberto Hurtado	Escuela Luis Galdames	40 estudiantes de 5° a 8° básico
IL Concierto, circo	Escuela Camilo Mori	60 estudiantes 3° a 6° básico
Concierto PRO JAZZ	Liceo Pdte. José Manuel Balmaceda	80 estudiantes, 1° a 4° medio
Concierto Educativo Universidad Alberto Hurtado	Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	80 estudiantes de 4° a 7° básico

Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del DAEM (2019)

### 3.4. Desarrollo de una Estrategia Intersectorial

El desarrollo y fortalecimiento de una estrategia de trabajo intersectorial reconoce a las y los estudiantes como sujetos de derecho, con múltiples necesidades que requieren de atención para el adecuado despliegue de sus potencialidades de desarrollo personal y social a lo largo de su trayectoria educativa. Así, se busca coordinar e implementar acciones de apoyo que cuenten con un soporte intersectorial adecuado al territorio, que ha posibilitado que entidades gubernamentales y no gubernamentales se puedan articular con las unidades educativas, valorando y potenciando el proceso dinámico de construcción conjunta.

Se describen a continuación las acciones principales acciones vinculadas a esta estrategia.

#### 3.4.1. Talleres Estudiantiles Espacio y Movimiento - MOVYT

El Núcleo Milenio Movilidades y Territorio MOVYT viene desarrollando con los consejos de directivas de curso de los liceos de la comuna, el taller “Espacios en Movimiento” permitiendo, a través del diálogo y la recuperación de las voces de las y los estudiantes, identificar las barreras de movilidad con las que conviven las y los estudiantes día a día y, al mismo tiempo, entender cómo el transportarse aporta a la creación del espacio público. Han participado de esta iniciativa 120 estudiantes de los cuatro liceos de la comuna.

#### 3.4.2. Rutas Bakanes - Laboratorio de Cambio Social y Ciudad Viva

El Laboratorio de Cambio Social y Ciudad Viva en conjunto con el DAEM y en articulación con las escuelas Luis Galdames, Nueva Zelanda y el Liceo P. José Manuel Balmaceda vienen desarrollando el programa Rutas Bakanes a la escuela, el cual busca fomentar el transporte activo de la comunidad (caminata, bicicleta) a través de la participación y co-creación de rutas seguras, en articulación con asignaturas del currículo nacional. Han participado de esta iniciativa más de 110 estudiantes de los tres establecimientos mencionados.

#### 3.4.3. Ruta Segura - Santiago+B

Ruta Segura, a su vez, es un programa a través del cual se busca aumentar la seguridad de niños niñas y jóvenes en su camino a la escuela, fortaleciendo el uso y apropiación del espacio público desde la perspectiva de la niñez e involucrando a la comunidad en un sistema de apoyo y protección comunitaria. El programa ha requerido una articulación del DAEM, el Departamento de Seguridad Pública del Municipio, las organizaciones sociales y los vecinos. En 2019, en alianza con Ciudad Emergente y Cerecita, se pintaron en las aceras del recorrido murales, creados por las artistas Isidora Rivas y Paloma Bu-

gedo, con la colaboración de los propios vecinos. Han participado de esta iniciativa un total de 80 estudiantes, de las Escuelas Antu-Huilén, Camilo Mori, Nueva Zelandia, y del liceo Presidente J.M. Balmaceda.

#### 3.4.4. Formación de Líderes - Panal

Para impulsar el empoderamiento de estudiantes, el DAEM desarrolla en conjunto con Panal 10 talleres formativos con una metodología basada en *Design Thinking*. En estas sesiones se trabajan habilidades socioemocionales que se ponen en práctica a través del trabajo cooperativo para realizar una acción de cambio que busca impactar a las comunidades educativas del Liceo Presidente José Manuel Balmaceda, Escuela Nueva Zelandia y Escuela Luis Galdames promoviendo los “Indicadores de Desarrollo Personal y Social” que propone la política en educación. Han participado de esta iniciativa 150 estudiantes.

#### 3.4.5. Mesa intersectorial VIH

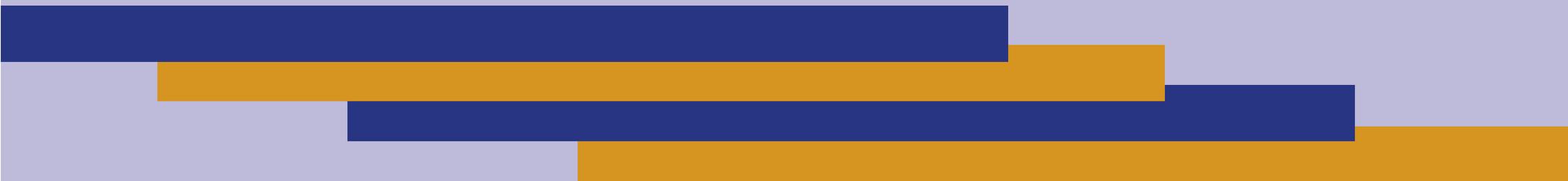
Dando respuesta a los altos índices de prevalencia del VIH, en junio del presente año, el municipio de Independencia lanzó la campaña comunal para la prevención del VIH y con ello la conformación de una Mesa Técnica de Coordinación Intersectorial<sup>17</sup> que tiene por objetivo la articulación de actividades comunales para el cumplimiento de la promoción de conductas sexuales seguras, toma de test rápidos y mecanismos para favorecer la adherencia al tratamiento.

Las principales acciones desarrolladas en esta línea son la difusión de la campaña con la comunidad educativa de los liceos de la comuna, la cual contempla la implementación de protocolos de detección de VIH mediante operativos realizados por profesionales de los CES-FAM Cruz Melo y Juan Antonio Ríos; la realización de talleres para la promoción de conductas sexuales seguras para los estudiantes de 3° y 4° medio; la realización de talleres formativos en infecciones de transmisión sexual desde un enfoque diverso para los estudiantes de 5° básico y apoderados del curso; la instalación de dispensadores de condones en los liceos municipales; y operativos de aplicación de test visual rápido (TVR) de VIH en 4° medios.

17 La Mesa cuenta con la participación del DAEM, oficina del Gabinete del Alcalde, Departamento de Salud y Desarrollo Social y Comunitario.

# CAPÍTULO 4

## EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN 2019







El presente capítulo busca dar cuenta de la evaluación de los niveles de avance y cumplimiento del Plan de Acción del PADEM 2019 de la comuna de Independencia.

La metodología utilizada responde a las definiciones para la evaluación del PADEM 2018 y también a la propuesta de monitoreo y seguimiento del PADEM 2019<sup>18</sup>. Es por ello que la propuesta de evaluación mantiene la métrica utilizada en la evaluación del año precedente, pero incorporando los medios de verificación que permiten dar sustento a los niveles de cumplimiento.

#### 4.1. Mecanismo de Evaluación

La evaluación del Plan de Acción se realiza en base a la misma métrica utilizada para la evaluación de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) que el MINEDUC propone a los establecimientos educativos. Se trata de una escala de evaluación que permite establecer el nivel de cumplimiento para las acciones comprometidas que van del 0% (no implementada) al 100% (implementada), niveles que deben ser respaldados con uno o más medios de verificación.

En este informe solo se da cuenta de los niveles de cumplimiento de las acciones, mientras que los medios de verificación respectivos están compilados en un documento anexo.

18 Departamento de Administración de Educación Municipal (2018). Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal de Independencia 2019. Ver páginas 46-48 y 72-76.

**Tabla 33. 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

## 4.2 Estructura del Plan de Acción 2019

La matriz de planificación 2019 se estructura en función del marco estratégico definido por el DAEM para el período 2015-2020, con relación a una misión, visión y principios estratégicos. De este modo, las acciones comprometidas, desde el punto de vista, de su finalidad

u objeto, están indexadas a los objetivos estratégicos y específicos del marco estratégico, y al mismo tiempo, responden funcionalmente a un área de trabajo. El detalle se observa en la tabla 34:

**Tabla 34. Matriz de tributación en función del área de trabajo y el objetivo estratégico al que adscriben**

Objetivo Estratégico	Área de Trabajo				Total
	1. Gestión y Desarrollo Institucional	2. Gestión Pedagógica y curricular	3. Gestión de la Participación y Convivencia Escolar	4. Gestión de Recursos	
1. Gestión Educativa Sistémica	14	5	7	11	37
2. Desarrollo Educativo con Calidad	4	10	5	1	20
3. Desarrollo de la Propuesta Educativa	2	3	2	2	9
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>66</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Marco Temporal

Respecto del marco temporal el plan de acción 2019 considera una hoja de ruta con fechas de cumplimiento para cada una de las 66 acciones del 2019, no obstante, para efectos del presente documento se ha establecido una fecha de corte al mes de septiembre de 2019,

lo que reduce a 47 las acciones que es posible evaluar, pues son las que tienen fecha de cumplimiento al final del tercer trimestre del año (tabla 35)<sup>19</sup>.

**Tabla 35. Matriz de tributación en función del área de trabajo y el objetivo estratégico al que adscriben para las acciones con fecha de cumplimiento a septiembre de 2019**

Objetivo Estratégico	Área de Trabajo				Total
	1. Gestión y Desarrollo Institucional	2. Gestión Pedagógica y curricular	3. Gestión de la Participación y Convivencia Escolar	4. Gestión de Recursos	
1. Gestión Educativa Sistémica	14	3	7	9	34
2. Desarrollo Educativo con Calidad	3	4	3		10
3. Desarrollo de la Propuesta Educativa		1	1	2	4
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>47</b>

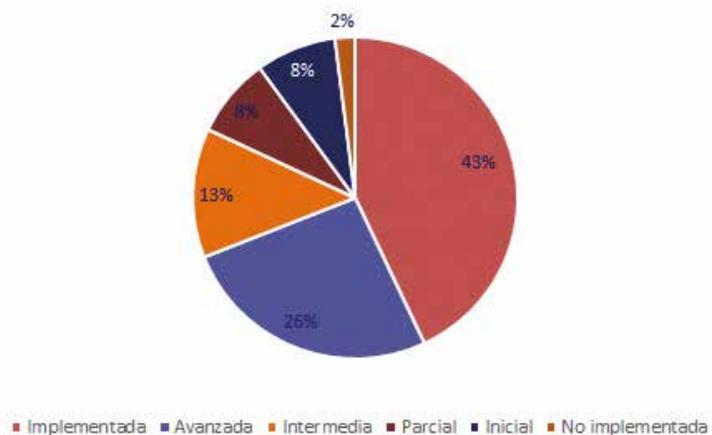
Fuente: Elaboración propia

<sup>19</sup> El reporte de evaluación de las 19 acciones restantes se cerrará el 31 de diciembre del 2019, fecha de cumplimiento que sobrepasa la fecha de corte establecida para la redacción del presente PADEM. Al final de este capítulo, de todas maneras, se entrega el detalle del nivel de implementación de este último grupo de acciones.

## 4.4. Resultados Generales

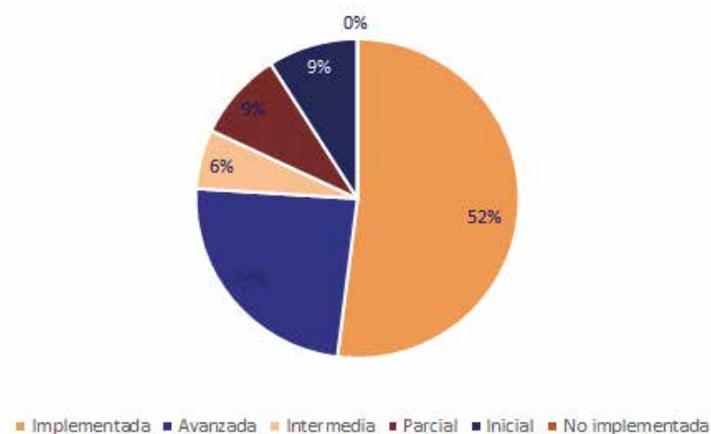
De las 47 acciones objeto de evaluación a septiembre de 2019, el 43% se encuentran 100% implementadas y el 57% restante muestra diferentes niveles de implementación. Un 26% se encuentra en un estado avanzado, un 13% de las acciones están en un nivel intermedio, un 8% en un nivel inicial, y un 2% no presenta avances en su implementación (gráfico 7).

Gráfico 7. Nivel de implementación del plan de acción a septiembre de 2019



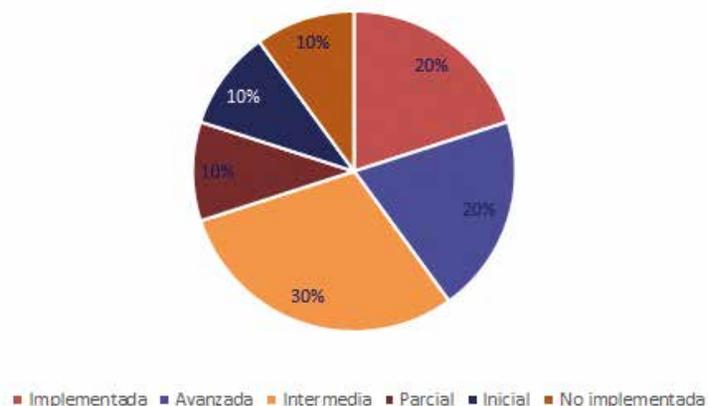
Desde el punto de vista de su tributación a los objetivos estratégicos, en **Gestión Educativa Sistémica** el 52% de las acciones están implementadas, el 24% se encuentra en estado avanzado y el 6% en intermedio. En este objetivo estratégico ninguna acción está en estado de “no implementada” (gráfico 8).

Gráfico 8. Nivel de implementación del objetivo estratégico Gestión Educativa Sistémica a septiembre de 2019



Por su parte, en el objetivo estratégico **Desarrollo Educativo con Calidad**, respecto de las 10 acciones comprometidas a la fecha de corte, el 20% se encuentra implementada, el 20% avanzada y 30% en un nivel intermedio. Tres acciones presentan niveles de implementación en el estado “no implementada” a “parcial”, las que agrupadas representan 30% del total de acciones comprometidas en este objetivo estratégico (gráfico 9).

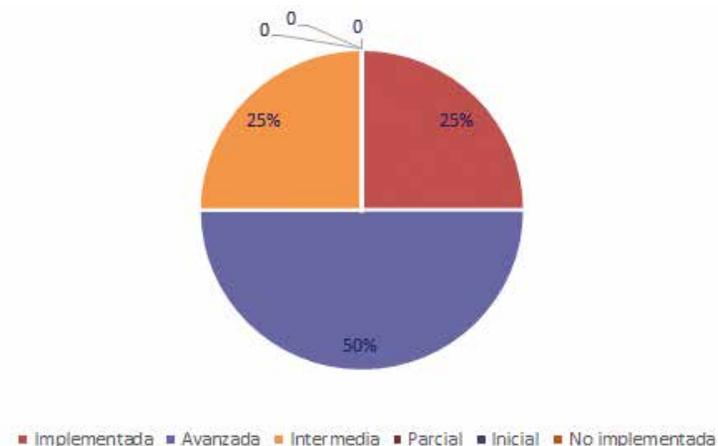
**Gráfico 9. Nivel de implementación del objetivo estratégico Gestión Educativa Sistémica a septiembre de 2019**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el objetivo estratégico **Desarrollo de la Propuesta Educativa**, de las cuatro acciones comprometidas a la fecha de corte, una se encuentra implementada (25%), dos en nivel Avanzada (50%), y una en nivel intermedio (25%) (gráfico 10).

**Gráfico 10. Nivel de implementación del objetivo estratégico Desarrollo de la Propuesta Educativa a septiembre de 2019**



Fuente: Elaboración propia

## 4.5. Evaluación por Área de Trabajo

Como se ha indicado antes, las acciones del plan tributan a los objetivos estratégicos, pero al mismo tiempo están indexadas a cuatro áreas de trabajo. A continuación, se detallan los niveles de cumplimiento organizados por áreas de trabajo. En términos generales, el área de trabajo **Gestión y Desarrollo Institucional** y el área **Gestión de la Participación y Convivencia Escolar** tienen un mejor desem-

peño si consideramos solo aquellas acciones que se encuentran implementadas, con un 47% la primera y un 45% la segunda. Por su parte, el área de Gestión Pedagógica y Curricular es la que presenta mayores niveles de implementación pues ninguna de sus acciones se encuentra en estado “no implementada” o “inicial” (tabla 36).

**Tabla 36. Nivel de implementación por área de trabajo a septiembre 2019**

Área de Trabajo	Implementada		Avanzada		Intermedia		Parcial		Inicial		No implementada		Total
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
1. Gestión y Desarrollo Institucional	8	47%	4	24%	2	12%	0	0%	2	12%	1	6%	<b>17</b>
2. Gestión Pedagógica y curricular	3	38%	2	25%	1	13%	2	25%	0	0%	0	0%	<b>8</b>
3. Gestión de la Participación y Convivencia Escolar	5	45%	2	18%	3	27%	0	0%	1	9%	0	0%	<b>11</b>
4. Gestión de Recursos	4	36%	4	36%	0	0%	2	18%	1	9%	0	0%	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>43%</b>	<b>12</b>	<b>26%</b>	<b>6</b>	<b>13%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>47</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el detalle de la evaluación de implementación de las acciones a la fecha de corte. Para una mejor comprensión el apartado se estructura por áreas de trabajo, indicando en la primera columna el objetivo específico de la matriz estratégica al cual tributa; se señalan las acciones asociadas a ese objetivo específico; y se indica el nivel de cumplimiento para cada una.

### 4.5.1. Gestión y Desarrollo Institucional

En esta área de trabajo las acciones correspondientes a promoción de un estilo de liderazgo congruente con el carácter público y participativo del modelo de gestión educativa de Independencia y la implementación de un plan comunicacional se encuentran 100% implementadas (objetivos específicos 5 y 6). Por el contrario, la acción destinada a evaluar el modelo de Gestión Educativa se reporta con 0% de implementación. Esto último se puede justificar producto de que las acciones vinculadas a la construcción de alianzas institucionales para favorecer el desarrollo del modelo de gestión educativa, presenta grados diferenciados de niveles de cumplimiento, dos de ellas están en una etapa inicial de implementación, una en un nivel intermedio.

**Tabla 37. Nivel de implementación área de gestión y desarrollo institucional trabajo a septiembre 2019**

Objetivo específico	Acción	Implementada	Avanzada	Intermedia	Parcial	Inicial	No implementada
<p>1. Disponer de un modelo de gestión educativo sistémico compartido y validado por toda la comunidad educativa, que permita el diseño de políticas educativas pertinentes a las necesidades de desarrollo del sistema y asumir coherentemente las funciones educativas y administrativas, normativas y financieras.</p>	1.1 Definición, difusión y promoción de los procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal docente, asistentes de la educación y otros asociados a la labor educativa con foco en las características del territorio y con participación de los equipos directivos de las unidades educativas.		●				
	1.2 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.			●			
	1.3 Diseño de un sistema de gestión de recursos que de soporte al Modelo de Gestión Educativa (recursos humanos, financieros, tecnológicos, pedagógicos).			●			
	1.4 Elaboración de un documento que contenga roles, funciones, procedimientos de profesionales y administrativos del DAEM y capacitación asociada.			●			
	1.5 Incorporación de nuevos profesionales y reorganización de equipos profesionales y administrativos pertinente a las necesidades de desarrollo de las áreas de trabajo prioritarios.	●					
<p>2. Evaluar el modelo de Gestión Educativa del DAEM de Independencia y sus unidades educacionales.</p>	2.1 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.						●
<p>3. Construir alianzas con Instituciones que permitan generar evidencia y acompañamiento para el desarrollo del modelo de gestión educativa de Independencia.</p>	3.1 Apoyar la continuidad de estudios e inserción laboral de los estudiantes egresados de establecimientos municipales de la comuna.	●					
	3.2 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			●			
	3.3 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.					●	
	3.4 Levantamiento y sistematización de información que permita identificar el impacto la migración en los procesos de gestión institucional y curricular y las adecuaciones requeridas.					●	

Objetivo específico	Acción	Implementada	Avanzada	Intermedia	Parcial	Inicial	No implementada
4. Consolidar alianzas con Instituciones que permita tener evidencia permanente para el ajuste y evaluación del modelo de gestión educativa.	4.1 Elaboración de estrategias de vínculo con instituciones que permitan evaluar el modelo de gestión educativa		●				
5. Promover un estilo de liderazgo que sea congruente con el carácter público y participativo del modelo de gestión educativa de Independencia.	5.1 Ampliación de los espacios de decisión e influencia del Consejo de Directores.	●					
	5.2 Dar continuidad y fortalecer instancias de trabajo colaborativo entre las distintas comunidades educativas que permita el trabajo en red	●					
	5.3 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.	●					
	5.4 Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los equipos directivos para una conducción efectiva de la gestión institucional.	●					
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.	6.1 Continuidad y mejoramiento de la puesta en marcha de los medios electrónicos y físicos que permitan la difusión y el diálogo en torno al quehacer de las comunidades educativas, en lo referido a proyectos, metas, procesos y resultados que se relacionan con calidad educativa, desarrollo de la comunidad educativa y participación de los actores.	●					
	6.2 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.	●					
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2. Gestión Pedagógica y Curricular

En esta área de trabajo, el objetivo específico con mejores niveles de cumplimiento refiere a sistema de asesoría y acompañamiento, pues dos de sus acciones se encuentran implementadas, y las dos restantes muestran niveles de implementación que son consistentes con procesos anuales del sistema, cuyo ciclo finaliza con el cie-

rrer del año escolar. Respecto del objetivo específico que refiere a la co-construcción del modelo pedagógico comunal, dos de las tres acciones asociadas se encuentran en una fase inicial de implementación y la tercera, que refiere a la validación del modelo pedagógico base, en una etapa avanzada de implementación.

**Tabla 38. Nivel de implementación área de trabajo gestión pedagógica y curricular a septiembre 2019**

Objetivo específico	Acción	Implementada	Avanzada	Intermedia	Parcial	Inicial	No implementada
1. 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	1.1 Incorporación de estrategias metodológicas acordes con el modelo pedagógico comunal a los talleres de las escuelas de verano e invierno.	●					
2. Co-construir un Modelo Pedagógico para y desde el DAEM de Independencia y sus unidades educacionales, pertinente al contexto local y enfocado en el currículum nacional.	2.1 Validación del Modelo Pedagógico base para el conjunto de las unidades educativas del DAEM con participación de directivos y docentes de las unidades educativas		●				
	2.2 Adecuación técnico pedagógica del modelo pedagógico base en función de las necesidades de la comunidad educativa, con participación de directivos y docentes.				●		
	2.3 Desarrollar marco de actuación pedagógica para la educación inicial, Articulado con la educación básica, resguardando el ciclo formativo de los y las estudiantes				●		
3. Dotar al DAEM de Independencia y a sus unidades educacionales de un sistema de asesoría y acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos realizados.	3.1 Acompañamiento y orientación a los equipos PIE de los establecimientos educativos en el seguimiento y monitoreo de los planes anuales de estudiantes NEEP y NEET, en la incorporación de diseños de aula diversificados resguardando el principio de inclusión.		●				
	3.2 Acompañamiento a los equipos directivos en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Mejoramiento Educativo y otros instrumentos de gestión, resguardando su articulación con el marco estratégico de los PEI de las unidades educativas.			●			
	3.3 Definición e implementación estrategias de asesoría (DAEM-Establecimiento y UDP-Aula) para potenciar desarrollo de capacidades de gestión.	●					
	3.4 Instalación de trabajo colaborativo al interior de las unidades educativas, generando condiciones adecuadas y pertinentes, reflejadas en acciones específicas de mejora.	●					
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.3. Gestión de la Participación y Convivencia Escolar

En esta área las acciones asociadas a los tres primeros objetivos específicos se encuentran 100% implementadas, es decir, se ha fortalecido el rol de garantes del equipo DAEM, se ha brindado capacitación en enfoque de derechos a los actores del sistema y se ha

instalado un modo de relacionamiento participativo que resguarda el enfoque de derechos. El resto de las acciones del área se encuentran en fase intermedia o avanzada de implementación, con excepción de la acción que refiere a los ámbitos de resolutivez de los Consejos Escolares, que está en una fase inicial de implementación.

**Tabla 39. Nivel de implementación área de trabajo gestión de la participación y convivencia escolar a septiembre 2019**

Objetivo específico	Acción	Implementada	Avanzada	Intermedia	Parcial	Inicial	No implementada
1. Definir el enfoque de derechos como principio metodológico de la gestión de la convivencia escolar en la comuna de Independencia, asumiendo desde el DAEM y los establecimientos educacionales un rol activo como garantes de derechos y del derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes.	1.1 Fortalecimiento de capacidades y habilidades del equipo DAEM en materia de enfoque de derechos y convivencia escolar, contando con espacios permanentes de discusión y análisis al interior del equipo, reforzando su rol de garante principal.	●					
2. Generar un marco de referencia que permita el fortalecimiento de la participación y la convivencia en el espacio escolar: centro de padres, centros de estudiantes, consejo escolar y equipos motores de convivencia.	2.1 Formación en enfoque de derechos de las estructuras participativas existentes en cada establecimiento.	●					
	2.2 Instalación de un modo de relacionamiento desde un enfoque participativo y que resguarde el Enfoque de derecho entre las diferentes estructuras y actores.	●					
3. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la convivencia escolar.	3.1 Difusión de los protocolos, reglamentación y orientaciones para la convivencia escolar a toda la comunidad educativa, asegurando su apropiación.	●					
4. Evaluar el Plan de Trabajo Anual de gestión de la participación de actores y comunidad.	4.1 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.			●			

Objetivo específico	Acción	Implementada	Avanzada	Intermedia	Parcial	Inicial	No implementada
5. Implementar un plan de trabajo para la gestión de la participación de los actores y la comunidad.	5.1 Construcción de una metodología de trabajo que permita pesquisar, atender acoger, derivar y resolver las situaciones asociadas a la participación y la convivencia escolar que afectan a los estudiantes, los docentes y las familias.		●				
	5.2 Coordinación de estrategias de colaboración con las instituciones responsables de la política de participación y convivencia a nivel nacional, regional y local.		●				
	5.3 Elaboración de un Plan Anual de Participación de los actores de la comunidad y sus organizaciones.	●					
6. Fortalecer la política de gestión de la participación de actores y comunidad.	6.1 Ampliación de ámbitos de resolutivez de los consejos escolares de las escuelas y liceos de Independencia.					●	
	6.2 Análisis de resultados de estudio sobre participación de actores y comunidad.			●			
7. Levantar aprendizajes sistémicos referidos a los modos de relacionamiento y estrategias que promueven la participación de los diferentes actores de las comunidades educativas.	7.1 Desarrollo de estrategias para la incorporación de la familia a las actividades educativas del territorio.			●			
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.4. Gestión de Recursos

En esta área las acciones vinculadas al análisis de la capacidad física del sistema (objetivo específico 3) se encuentran 100% implementadas, así como las acciones vinculadas al sistema de gestión finan-

ciera se encuentran en un nivel avanzado (objetivos específicos 1 y 2). Por el contrario, las acciones vinculadas al sistema de inventario y las necesidades de perfeccionamiento se encuentra en un estado inicial de implementación.

**Tabla 40. Nivel de implementación área de trabajo gestión de la participación y convivencia escolar a septiembre 2019**

Objetivo específico	Acción	Implementada	Avanzada	Intermedia	Inicial	Parcial	No implementada
1. Establecer un sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) para el DAEM de Independencia	1.1 Elaboración de un plan de compras en cada establecimiento educacional	●					
	1.2 Formación técnica y administrativa de encargados DAEM y de cada establecimiento en la gestión financiera		●				
	1.3 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 Levantamiento de un procedimiento para la gestión presupuestaria que entregue información fidedigna para la toma de decisiones oportuna		●				
2. Evaluar el sistema de gestión financiera (presupuesto, contabilidad y rendición) del DAEM de Independencia	2.1 Evaluación de procedimiento de rendición de fondos públicos en el DAEM de Independencia		●				
	2.2 Evaluación del procedimiento para la gestión presupuestaria		●				
3. Analizar la capacidad física del sistema educativo para definir la oferta disponible	3.1 Diagnóstico de infraestructura de los establecimientos educativos de Independencia	●					
	3.2 Diseño de plan de infraestructura priorizado y gestión de financiamiento para su ejecución	●					

Objetivo específico	Acción	Implementada	Avanzada	Intermedia	Inicial	Parcial	No implementada
4. Desarrollar un plan de mantención de la infraestructura de los establecimientos educacionales de la comuna	4.1 Elaboración de procedimientos eficientes y oportunos para la mantención de los establecimientos educacionales.				●		
5. Contar con un sistema de inventario.	5.1 Diseño de un sistema de inventario para el DAEM y sus unidades educativas					●	
6. 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.	6.1 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.					●	
<b>Total General</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.6. Acciones No Reportadas

Como se indicó al inicio de este capítulo, hay 19 acciones cuyo cumplimiento sobrepasa la fecha de corte de este informe. En la siguiente tabla se muestran los niveles de avance de dichas acciones por área de trabajo.

**Tabla 41. Estado de implementación de las acciones con fecha de corte cumplimiento posterior a septiembre 2019**

Área de Trabajo	Implementada	Avanzada	Intermedia	Parcial	Inicial	No implementada	Total
1. Gestión y Desarrollo Institucional					1	2	3
2. Gestión Pedagógica y curricular		1	4	1	1	3	10
3. Gestión de la Participación y Convivencia Escolar		1	1	1			3
4. Gestión de Recursos		2		1			3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 41, 9 acciones se encuentran entre los niveles avanzado e intermedio de implementación, 10 acciones entre los niveles parcial e inicial y 5 no presentan avances.

# **CAPÍTULO 5**

## **PLAN DE ACCIÓN 2020**







El Plan de Acción 2020, da cuenta del trabajo participativo de todos los y las actores de las comunidades educativas, quienes establecieron, junto con el equipo del DAEM, los desafíos que se proponen para la educación pública de la comuna de Independencia.

Este es el último año del plan estratégico 2016-2020, y deja abierta posibles líneas de acción que trascenderán este periodo y que serán insumo para un nuevo ciclo de planificación.

El Plan de Acción, al igual que todo el PADEM, se fundamenta en el PLADECO 2015-2020, en el Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019<sup>20</sup>, en el Marco para la Gestión y Liderazgo Educativo Local<sup>21</sup> y en los planteamientos señalados en el título encuadre institucional.

El presente capítulo se organiza en torno a los siguientes acápites: en primer lugar, se presenta la metodología utilizada para la elaboración del Plan de Acción 2020, luego se da cuenta del marco estratégico que sustenta la planificación estratégica, sus áreas de trabajo, objetivos específicos, y la matriz de planificación propiamente tal.

20 Ver <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/12/Plan-de-Aseguramiento.pdf>

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

## 5.1. Metodología para la construcción del Plan de Acción

En línea con el modelo educativo local, de carácter estratégico, el proceso metodológico desarrollado para la elaboración del Plan de Acción del PADEM 2020 tuvo como eje central la participación de las y los diferentes actores del sistema educativo, desde una perspectiva territorial. En la práctica, esto implicó la configuración de espacios de trabajo grupales que facilitaron la reflexión colectiva y el diálogo horizontal sobre los principales desafíos de la educación comunal, así como el reconocimiento de las particularidades y necesidades específicas de los territorios donde se emplaza cada una de las unidades educativas.

Este proceso participativo se vio afectado en su expresión final -jornada de validación- debido a la manifestación social iniciada el 18 de octubre, que ha movilizó a todos los sectores sociales incluyendo al educacional. El actual contexto político-social está produciendo reflexiones en todas y todos los actores sociales que entregarán una nueva percepción y desafíos respecto a la realidad. Previendo esto, ciertamente habrá que rediscutir algunas de las prioridades y acciones que fueron establecidas en el proceso participativo realizado, lo que requerirá una deliberación mayor

de todas y todos los actores educativos, que permita actualizar el Plan de acción durante los primeros meses del 2020 a la luz de los procesos sociales en curso.

El proceso metodológico desarrollado para la actualización del plan de acción contó con las siguientes cuatro etapas:



### 5.1.1. Preparación

En esta fase se realizó una revisión y análisis de información secundaria con la finalidad de actualizar el nivel de conocimiento relativo al sistema de educación municipal y al contexto más amplio de legislación y política pública educativa nacional. Para este fin, se revisaron los siguientes documentos:

- PADEM 2019, 2018 y 2016-2017
- PLADECO 2015-2020
- Marco Legal: Ley 19.410, DFL 2 que fija Ley 20.370, Ley 21.040, entre otras.
- Orientaciones ministeriales sobre educación parvularia, básica y media; diseño y actualización de los PEI y de los planes de mejoramiento educativo: Sistema Nacional de Educación Pública; Sistema nacional de aseguramiento de la calidad y, de la Agencia de Calidad de la Educación.
- Marco para la gestión y el liderazgo educativo local (Líderes educativos).
- Indicadores del Derecho Humano a la Educación (4 A's).

### 5.1.2. Diseño

En esta fase se elaboró una estrategia metodológica participativa para el proceso de actualización del Plan de Acción, la que incluyó la definición de las muestras y la construcción de los instrumentos de recolección de información. Cabe señalar que, a partir de la información revisada y analizada en la fase anterior, el diseño de la estrategia metodológica se estructuró a partir de las cuatro áreas estratégicas del PADEM 2019 y sus principios orientadores de participación, calidad e inclusión. Lo anterior con el propósito de armonizar la política educativa nacional con la política educativa

local, reconociendo y valorando los aprendizajes y las buenas prácticas de la comuna.

Además, se consideró la participación de todos los estamentos que integran las unidades educativas de la comuna: equipos directivos y de gestión, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, apoderadas/os, equipos de educación inicial y profesionales del PIE.

Los instrumentos diseñados<sup>22</sup>, con sus respectivas muestras, fueron los siguientes:

**Tabla 42. Instrumentos del proceso participativo**

Instancia	Instrumentos	Actores	Nº de actores
2 entrevistas individuales y 2 entrevistas grupales semiestructuradas y presenciales	Pautas de entrevista	Estudiantes, profesionales PIE, directoras unidades de educación parvularia y equipo pedagógico DAEM	9
13 jornadas de Trabajo en unidades educativas	Guía metodológica para jornadas de trabajo en unidades educativas	Todos los estamentos, liderados por directoras y directores de cada U.E.	706
Encuestas auto aplicadas	Encuestas por actores educativos	Todos los estamentos más equipo pedagógico del DAEM	199
Una jornada creativa de planificación	Pauta metodológica para Primera Jornada Creativa de planificación	Todos los estamentos más equipo pedagógico del DAEM	100
<b>Total</b>			<b>1.014</b>

Fuente: Elaboración propia

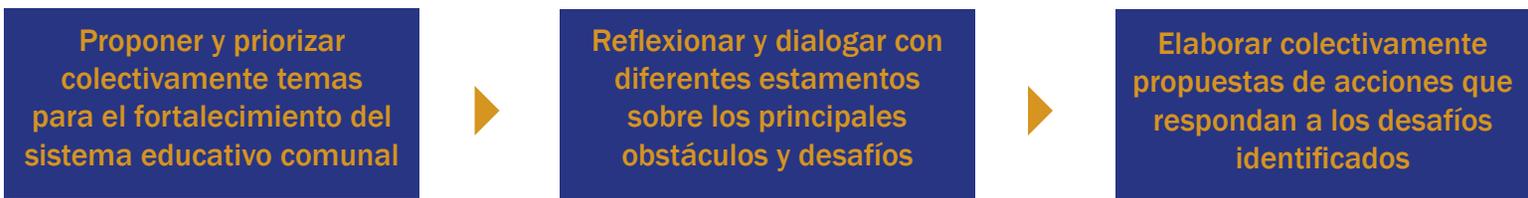
<sup>22</sup> Las pautas se adjuntan en la sección de Anexos, al final del documento.

### 5.1.3. Aplicación

La implementación de la estrategia metodológica consistió en el desarrollo de las siguientes actividades:



- **Jornadas estamentales con cada unidad educativa.** En función del protagonismo y liderazgo que han asumido los y las directores/as de las unidades educativas de la comuna, se realizaron jornadas de trabajo participativas con los distintos estamentos de la comunidad educativa. El objetivo de esta actividad consistió en conocer sus opiniones y reflexiones sobre los principales desafíos de las áreas de trabajo contenidas en el PADEM las cuales se tradujeron en una serie de iniciativas orientadas a la mejora tanto de las unidades educativas, como de la Política Educativa comunal. Las y los directores/as lideraron este proceso, haciendo uso de la Guía metodológica diseñada en un proceso que se implementó en el plazo de una semana (entre el 2 y 9 de octubre) y contó con una alta participación: un total de 706 integrantes de las unidades educativas, lo que da cuenta del nivel de compromiso de ellas y ellos en lograr una participación significativa.
- **Entrevistas a informantes clave.** En primer lugar, se aplicaron entrevistas a una representante de gobierno estudiantil y un profesional PIE para orientar la elaboración de los cuestionarios dirigidos a dichos estamentos. Luego, se realizaron entrevistas a dos directoras de educación parvularia y a cinco profesionales del Equipo Pedagógico del DAEM, con el fin de profundizar en algunos elementos relevantes que podrían incluirse en la construcción del Plan de Acción.
- **Encuesta a actores de las comunidades educativas.** Se realizó una consulta participativa a 199 actores clave del sistema educativo local, con el fin de conocer sus opiniones y propuestas para la política educativa local de la Independencia.
- **Jornadas ampliadas de creación y validación de propuestas.** Se realizó una Jornada Creativa que tuvo como propósito generar un espacio para la construcción participativa del Plan de Acción del PADEM 2020 de Independencia. Esta jornada se realizó el 17 de octubre y contó con la participación de más de 100 integrantes de equipos directivos y de gestión de las unidades educativas y del DAEM, docentes, educadoras y técnicas de educación parvularia, asistentes de la educación, estudiantes, apoderados/as, y profesionales de la dirección municipal de desarrollo comunitario, de salud, de la Corporación de Desarrollo Social de la comuna. En dicha jornada, las y los participantes tuvieron la posibilidad de:



En esta jornada se utilizaron las técnicas de *Open Space* (espacio abierto) y *Café del Mundo* (trabajo grupal rotativo), las que permiten trabajar con grupos numerosos en un tiempo estimado de 5 horas, facilitando la reflexión y el diálogo de todas las personas participantes en torno a una pregunta guía.

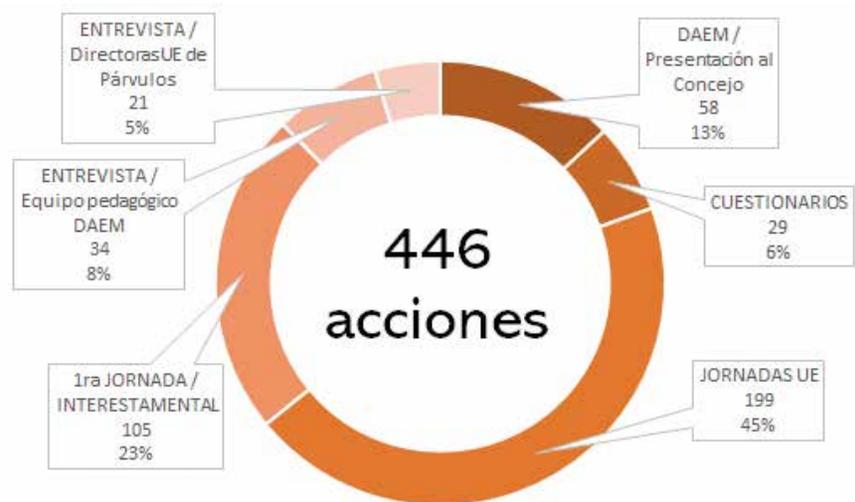
La segunda jornada estaba agendada para el 29 de octubre, sin embargo, debido a los acontecimientos acaecidos desde el 18 de octubre en el país debió suspenderse.

#### 5.1.4. Análisis y Actualización

En esta fase se procesó y analizó toda la información producida en la fase anterior con el objeto de construir el Plan de Acción del PADEM 2020 en un trabajo articulado lográndose una adecuada integración y pertinencia de las propuestas e iniciativas levantadas.

Como resultado del proceso participativo, se obtuvieron 446 iniciativas propuestas por las y los actores involucrados en el proceso, tal como muestra la siguiente ilustración:

**Gráfico 11. Fuentes de las propuestas para el plan de acción 2020**



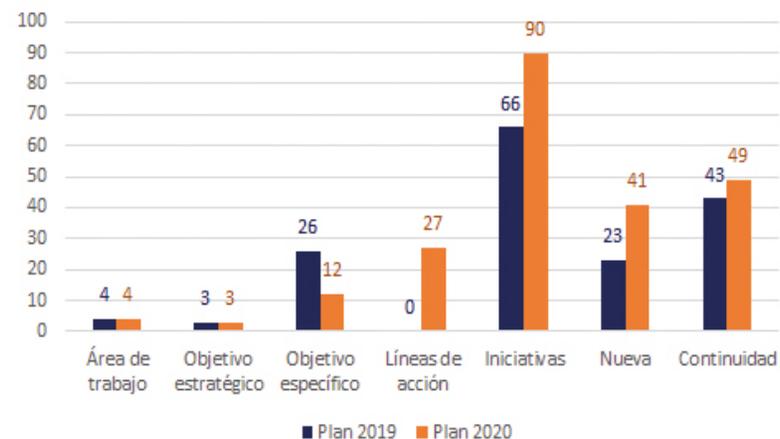
Fuente: Elaboración propia

Para agrupar y seleccionar las iniciativas a integrar en el nuevo Plan de Acción, el análisis puso énfasis en los siguientes elementos:

- La armonización de los criterios de la política educativa local con la política nacional, con el fin de favorecer un lenguaje común de todos/as los/as actores y la consecución de procesos enlazados desde la construcción de los PEI y los PME con ajuste a los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2014).
- La visibilización y reconocimiento de todas/os las/os actores, sus roles y funciones en el sistema educativo comunal.
- El reconocimiento de la acción intersectorial como principio articulador de las mesas técnicas existentes o por conformar.
- La incorporación de elementos orientadores desde un enfoque territorial ya sea desde las buenas prácticas de las unidades educativas o bien desde la posibilidad de articulación con los dispositivos de la gestión comunitaria del municipio, con miras al fortalecimiento del vínculo entre la escuela, el barrio y sus organizaciones, y a la puesta en valor de su historia e identidad local.
- La búsqueda de estrategias formativas que contribuyan al fortalecimiento de las prácticas hacia una escuela inclusiva.
- La frecuencia con la que aparecieron las iniciativas en los diferentes instrumentos y procesos aplicados.

A partir de este análisis, se establece una matriz de plan de acción 2020 que se organiza en función de cuatro áreas de trabajo, tres objetivos estratégicos institucionales y 12 objetivos específicos que se despliegan en 27 líneas de acción y 90 iniciativas. En un análisis comparativo con el plan de acción 2019 se observa las siguientes variaciones:

**Gráfico 12. Comparación planes de acción 2019-2020**

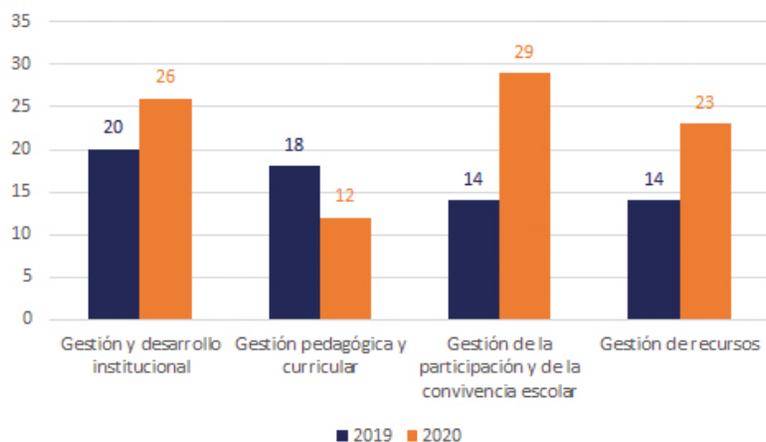


Fuente: Elaboración propia

Del análisis de este gráfico tenemos que se mantiene el número y la cualidad tanto de las áreas de trabajo como de los objetivos estratégicos. Por su parte los objetivos específicos se ajustan a 12, disminuyendo en un 53% respecto del año en curso, con el propósito de focalizar los esfuerzos y enlazar adecuadamente las iniciativas. Se incorpora en la planificación la categoría de líneas de acción identificándose 27 de ellas como una posibilidad de agrupar con mayor sentido las iniciativas a desarrollar.

En complemento es importante considerar la distinción de las iniciativas que son nuevas, es decir que surgen plenamente del proceso participativo y aquellas de continuidad, ya sea porque deben concluirse en un próximo período o porque por su naturaleza o relevancia requieren presencia en la planificación.

Gráfico 13. Comparación planes de acción por áreas de trabajo 2019-2020



Fuente: Elaboración propia

De la lectura del gráfico se puede señalar que, en términos generales, pasamos de una planificación en que las áreas de trabajo mostraban una distribución relativamente homogénea para el año en curso, a una planificación que pone un especial énfasis en el área de participación y convivencia.

## 5.2. Marco Estratégico

El DAEM de Independencia asume su rol de Garante principal del Derecho a la Educación, de todos los y las niñas, niños y adolescentes de la comuna, que son parte de las unidades educativas bajo su responsabilidad, en todos sus niveles y modalidades

Este marco se fundamenta en los principios establecidos en el PLADECO comunal, así como en los mandatos para la educación pública a nivel nacional, y las correspondientes leyes, políticas y programas que mandatan su actuar.

Las definiciones estratégicas en torno a la misión, visión, principios y objetivos estratégicos que se presentan, se han actualizado de

acuerdo con los desafíos que enfrenta la educación pública y los aportes recogidos en el proceso participativo realizado.

### VISIÓN

Entregar una Educación Pública de calidad, plural, inclusiva, equitativa, respetuosa de su historia, con énfasis en la promoción de la interculturalidad, 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 del país.

### MISIÓN

Proveer un servicio educativo que fortalezca los valores humanistas, desarrolle y potencie integralmente las capacidades, habilidades y actitudes en los y las estudiantes, y propicie en la formación de los niños, niñas, jóvenes y adultos, la excelencia en el cultivo de las ciencias, las artes, las letras, la innovación tecnológica, entre otras, para el desarrollo y bienestar del entorno social, cultural y económico de la comuna y del país.

### PRINCIPIOS

El marco estratégico reconoce tres principios fundamentales, que sustentan la gestión educativa comunal, que responden a los fines del derecho a la educación, a saber:

*La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz<sup>23</sup>.*

Estos principios deben traducirse en criterios y prácticas de actuación del sistema, orientando la toma de decisiones de los distintos actores y facilitando la comprensión de la gestión educativa local.

<sup>23</sup> Declaración Universal de Derechos Humanos. 1948. ONU. Art. 26 – 2.

- **Calidad.** Busca poner en valor la educación municipal como factor de desarrollo social, con comunidades educativas en red, que cuenten con un enfoque y oferta educativa integral, oportuna y pertinente a los contextos y diversidad de los sujetos; con estándares de calidad para el sistema comunal y capaz de mirar sus procesos en una lógica de mejoramiento continuo y sustentable.
- **Inclusión.** Constituye el segundo principio y busca responder a las necesidades de toda la comunidad escolar, en particular de los estudiantes, abordando la diversidad como una opción consciente y deliberada, para construir así una escuela que, junto con acoger y valorar la diversidad entre los estudiantes como una fuente de formación y aprendizaje para la vida, otorga centralidad al sujeto estudiantil en todas las etapas de la trayectoria escolar para una escuela a escala de todos.
- **Participación.** Se basa en la construcción de relaciones de confianza entre los diferentes actores del sistema educativo y se entiende como una gestión colaborativa y de co-construcción que impulsa el desarrollo de buenas prácticas de participación social, promueve que todos sean parte de la toma las decisiones y responsables de un desarrollo educativo con calidad que se hace cargo de la formación de ciudadanos con una mirada crítica, reflexiva y transformadora.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se fundamentan en los principios y la visión y misión de la educación pública de Independencia. Definen, por otra parte, el horizonte de llegada de las líneas de acción e iniciativas que se desarrollarán en el Plan de Acción 2020. Para este marco de actuación se han definido y actualizado tres objetivos estratégicos:

**Tabla 43. Descripción de objetivos estratégicos**

Objetivo Estratégico	Descripción
1. Gestión educativa estratégica	Contar con 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, favoreciendo 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 las unidades educativas bajo su responsabilidad, asegurando pertinencia social y cultural, y actualización pedagógica permanente.
3. Desarrollo de una gestión educativa democrática	Transformar la escuela pública en un espacio de desarrollo democrático para niñas, niños y jóvenes, con 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 entre estas y el territorio, y cuente con la participación de todos los y las actores.

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Áreas de Trabajo

Las áreas de trabajo responden a los principios y objetivos estratégicos señalados anteriormente, a la vez que tienen total coherencia con las áreas que se trabajan en los PME de las unidades educativas, ajustadas al nivel intermedio y rol que le corresponde

al DAEM. Estas áreas están establecidas tanto por la Agencia de aseguramiento de la calidad de la educación y el PLADECO de Independencia (2015).

**Tabla 44. Descripción de áreas de trabajo**

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 las líneas de acción y sus correspondientes iniciativas que busquen 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 del DAEM y las Unidades Educativas, 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 líneas de acción e iniciativas 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 líneas de acción e iniciativas en estas dos dimensiones. Por una parte, propender a una participación sustantiva de los diferentes actores de las comunidades educativas, con énfasis en 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 líneas de acción e iniciativas 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.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las áreas de trabajo dan cuenta, en especial a través de sus objetivos específicos y líneas de acción, de los tres enfoques principales que fundamentan toda la política educacional y modelo pedagógico de la comuna de Independencia. Estos enfoques son:

- **Enfoque territorial.** El territorio es el lugar físico en donde se verifican los fenómenos productivos, sociales, ambientales y donde las personas desarrollan plenamente su actividad, se recrean, promueven sus organizaciones y actúan. Es en el territorio en donde ocurren las intervenciones propuestas por organismos públicos y privados. Por tanto, se hace necesario “redescubrir” ese territorio para conocer sus singularidades y la forma en que es posible conectar el desarrollo local con el desarrollo a una escala más amplia<sup>24</sup>.
- **Enfoque de derechos.** Entendido como el pilar fundamental de las acciones y decisiones educativas en todos los ámbitos y espacios educativos locales. En coherencia con este, la inclusión, el género y la diversidad resultan ejes fundamentales de orientación de la política pública en el ámbito educativo en Independencia.
- **Enfoque participativo.** Este enfoque está centrado en la participación sustantiva de todas y todos los actores del sistema educativo, reconociendo las diferencias productos del rol y nivel de responsabilidad de las y los distintos actores, en la perspectiva de fortalecer la información, deliberación y toma de decisiones, por parte de cada uno de ellos. Esta participación se hace relevante cuando se toman decisiones en torno a las políticas educativas comunales y sus procesos de diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.

## 5.4. Matriz Plan de Acción 2020

Se presenta a continuación el plan de acción 2020 se organiza en función de doce objetivos específicos, 27 líneas de acción, y 90 iniciativas preliminares.

**Tabla 45. Matriz Plan de Acción**

Objetivo estratégico institucional	Área de trabajo	Objetivos específicos 2020	Líneas de Acción	Iniciativas 2020
3 Objetivos estratégicos	4 Áreas de trabajo	12 objetivos específicos	27 Líneas de Acción	90 Iniciativas

Tal como se mencionó más arriba estas iniciativas serán revisadas de manera participativa y vinculante entre el mes de diciembre de 2019 y marzo 2020 de modo de poder concluir el proceso a la luz de la activa participación de los actores. El detalle de las iniciativas se consigna en Anexo 1.

<sup>24</sup> PLADECO Independencia 2015-2020, p. 5

## ÁREA DE GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contar con un modelo de gestión educativo sistémico validado por las unidades educativas de la comuna.
2. Fortalecer la acción intersectorial con pertinencia territorial como eje articulador de las mesas técnicas y redes de apoyo del DAEM y las unidades educativas.
3. Promover un estilo de liderazgo congruente con el carácter público y participativo del modelo de gestión educativa estratégica.

<b>Objetivo estratégico institucional</b>	1. Gestión educativa estratégica	
<b>Objetivo específico</b>	01. Contar con un modelo de gestión educativo estratégico validado por las unidades educativas de la comuna.	
<b>Líneas</b>		<b>N° de iniciativas</b>
01. Validación del modelo educativo en todos los niveles y modalidades educativas de la comuna.		2
02. Fortalecimiento de la educación parvularia VTF y educación de adultos en el modelo de gestión educativo estratégico.		2
03. Actualización y/o creación de los instrumentos de gestión y políticas asegurando funcionamiento integral del modelo de gestión sistémico de la educación.		4
04. Consolidación de un sistema de acompañamiento a las unidades educativas en los ámbitos de acción prioritarios de la política educativa local.		5
05. Actualización de las capacidades y condiciones para la gestión administrativa y financiera.		2
<b>Objetivo estratégico institucional</b>	2. Desarrollo educativo con calidad	
<b>Objetivo específico</b>	02. Fortalecer la acción intersectorial con pertinencia territorial como eje articulador de las mesas técnicas y redes de apoyo del DAEM y las unidades educativas.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
06. Articulación intersectorial para satisfacer los requerimientos de la unidad educativa.		3
07. Desarrollo de acciones intersectoriales que promuevan la educación integral.		3

<b>Objetivo estratégico institucional</b>	3. Desarrollo de la gestión educativa democrática	
<b>Objetivo específico</b>	03. Promover un estilo de liderazgo congruente con el carácter público y participativo del modelo de gestión educativa estratégico.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
08. Desarrollo de un liderazgo pertinente con el modelo de gestión educativa estratégica.		3
09. Activación de mecanismos de vinculación entre las comunidades educativas y las autoridades locales.		2

## ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4. Promover un sistema de trabajo colaborativo que articule los niveles y modalidades educativas, y sea pertinente al modelo pedagógico y a los sellos institucionales.
5. Incorporar en los sellos formativos el reconocimiento de la diversidad de las y los estudiantes favoreciendo su desarrollo integral.
6. Potenciar el trabajo en red de las y los actores en las unidades educativas de la comuna.

<b>Objetivo estratégico institucional</b>	1. Gestión educativa estratégica	
<b>Objetivo específico</b>	04. Promover un sistema de trabajo colaborativo que articula niveles y modalidades pertinentes al modelo pedagógico y a los sellos institucionales.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
10. Mejoramiento de los espacios y metodologías de trabajo entre actores de la comunidad educativa para el logro de los objetivos pedagógicos y de gestión.		3
<b>Objetivo estratégico institucional</b>	2. Desarrollo educativo con calidad	
<b>Objetivo específico</b>	05. Incorporar en los sellos formativos el reconocimiento de la diversidad de las y los estudiantes favoreciendo su desarrollo integral.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
11. Fortalecimiento del modelo pedagógico inclusivo reconociendo a los y las estudiantes como sujetos de derechos y protagonistas de su desarrollo.		2
12. Aseguramiento de incorporación de los ejes transversales de inclusión y diversidad en el currículo.		2
<b>Objetivo estratégico institucional</b>	3. Desarrollo de la gestión educativa democrática	
<b>Objetivo específico</b>	06. Potenciar el trabajo en red de las y los actores en las unidades educativas de la comuna.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
13. Mejoramiento de las dinámicas de trabajo de las coordinaciones en y entre las unidades educativas.		3
14. Disposición de planes o instrumentos para la gestión de redes locales afines a las necesidades de las unidades educativas.		2

## ÁREA DE GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

7. Fortalecer la transparencia y comunicación de la información entre los diferentes actores, niveles y modalidades del sistema educativo.
8. Ampliar la capacidad resolutive de las y los diferentes actores en sus instancias de participación y convivencia en la unidad educativa.
9. Fortalecer el vínculo entre unidades educativas y organizaciones del territorio en el horizonte de la nueva educación pública.

<b>Objetivo estratégico institucional</b>	1. Gestión educativa estratégica	
<b>Objetivo específico</b>	07. Fortalecer la transparencia y comunicación de la información entre los diferentes actores y niveles del sistema educativo.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
15. Actualización de la estrategia de comunicación entre el DAEM y las unidades educativas.		4
16. Generación o mejora de los mecanismos de difusión de la información hacia las comunidades educativas.		5
<b>Objetivo estratégico institucional</b>	2. Desarrollo educativo con calidad	
<b>Objetivo específico</b>	08. Ampliar la capacidad resolutive de los diferentes actores en sus instancias de participación y convivencia en la unidad educativa.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
17. Despliegue de espacios de participación de las y los estudiantes.		5
18. Incorporación de espacios de participación e incidencia de padres, madres y apoderados/as en las unidades educativas.		4
19. Fortalecimiento de la convivencia escolar con la participación de todos los actores educacionales.		5

<b>Objetivo estratégico institucional</b>	3. Desarrollo de la gestión educativa democrática	
<b>Objetivo específico</b>	09. Fortalecer el vínculo entre unidades educativas y organizaciones del territorio en el horizonte de la nueva educación pública.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
20. Implementación de las instancias de vinculación y articulación entre las unidades educativas.		2
21. Generación de estrategias para la promoción de la vinculación de las unidades educativas con la comunidad y las organizaciones del territorio.		4

## ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS

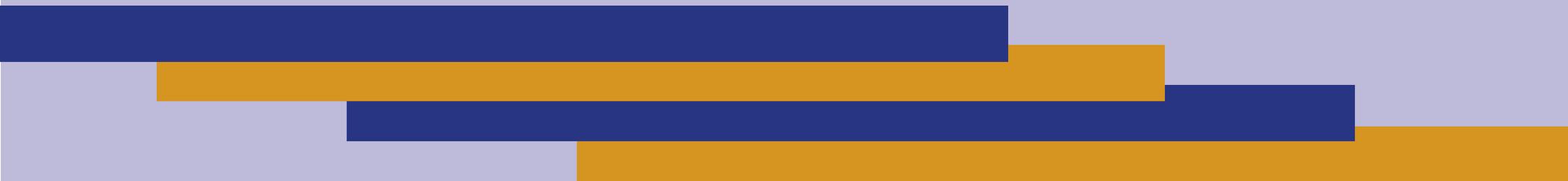
### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

10. Generar las condiciones de infraestructura que permitan el adecuado desarrollo de las actividades pedagógicas en las unidades educativas y el DAEM.
11. Gestionar presupuesto en función de las necesidades de las unidades educativas y del DAEM.
12. Fortalecer el desarrollo de las personas en la perspectiva del ejercicio del rol de garante de las unidades educativas y del DAEM.

<b>Objetivo estratégico institucional</b>	1. Gestión educativa estratégica	
<b>Objetivo específico</b>	10. Generar las condiciones de infraestructura que permitan el adecuado desarrollo de las actividades pedagógicas en las unidades educativas y el DAEM.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
22. Diseño de un plan de mejoramiento de la infraestructura en función de las necesidades de las unidades educativas.		3
23. Mejoramiento de espacios educativos y pedagógicos existentes.		3
<b>Objetivo estratégico institucional</b>	2. Desarrollo educativo con calidad	
<b>Objetivo específico</b>	11. Gestionar presupuesto en función de las necesidades de las unidades educativas y del DAEM.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
24. Diseño de un plan de mejoramiento del recurso humano.		4
25. Ajuste de los procesos para la adecuada gestión presupuestaria.		5
<b>Objetivo estratégico institucional</b>	3. Desarrollo de la gestión educativa democrática	
<b>Objetivo específico</b>	12. Fortalecer el desarrollo de las personas en la perspectiva del ejercicio del rol de garante de las unidades educativas y del DAEM.	
<b>Líneas de acción</b>		<b>N° de iniciativas</b>
26. Formación y actualización de actores educativos adultos de las unidades educativas.		3
27. Condiciones de apoyo a los actores garantes de derechos de las unidades educativas para su mejor desempeño profesional.		5

## **CAPÍTULO 6**

# **ESTRUCTURAS Y SOPORTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL**







La gestión de la educación en la comuna precisa de condiciones que reflejen en la práctica los requerimientos de las unidades educativas y las definiciones de la política local, tanto en materia de dotación docente, directiva y de asistentes de la educación, como para la mantención y desarrollo de espacios y ambientes educativos seguros, adecuados y funcionales a los desafíos educativos. Todo esto, además, ha de materializarse en un ejercicio presupuestario que dé respuesta a los mismos desafíos planteados. Estos tres ámbitos estructuran el presente capítulo.

## 6.1. Dotación

La dotación docente, directiva y de asistentes de la educación constituyen un recurso vital para el logro de los propósitos educativos, en particular respecto de los procesos y resultados educativos.

En este acápite se describen los criterios con que se construye la dotación comunal, se presenta un breve análisis y proyección de la dotación 2020, distinguiendo las fuentes de financiamiento definidas por el nivel central para tales fines, a saber, Subvención Ordinaria, Subvención Escolar Preferencial y Subvención asociada al programa de Integración; y la dotación de Jardines Infantiles y Salas Cuna Municipales (VTF-JUNJI).

### 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 distintas subvenciones escolares que permiten financiar recursos humanos y respecto de las cuales podemos indicar lo siguiente:

- La subvención ordinaria permite cubrir las horas del plan de estudio y la relación de horas no lectivas asociadas a nivel de las y los docentes<sup>25</sup>, además de las horas de equipos directivos y de los y las asistentes de la educación.
- La subvención escolar preferencial (SEP) admite complementar las horas laborales de equipos directivos, docentes y asistentes, conforme a la orientación y fundamentación que proveen los PME de cada escuela o liceo<sup>26</sup>.
- La subvención asociada al programa de integración (PIE) permite contratar profesionales del área de integración y considerar las horas de colaboración requeridas en el programa y sus acciones.

Otros criterios específicos que orientan la construcción de la dotación 2020 son:

- *Estructura de curso*, que para el año 2020 se incrementa en tres el número de cursos totalizando 159 en la comuna. Es preciso mencionar que esta estructura de curso considera tres cursos que no cuentan con reconocimiento oficial en la comuna; un NT1 y un NT2 del Liceo Gabriela Mistral y, un NT2 de la Escuela Camilo Mori<sup>27</sup>.

- *Horas del plan de estudio* (con y sin JEC). Para el año 2020 se consideran **5.148** horas de plan de estudio conforme al aumento de cursos considerando todos los niveles educativos. Del total de horas de Plan de Estudio, **2.564** corresponden a cursos sin JEC, **2.458** a cursos que tienen JEC y **126** horas de educación de adultos. Los totales descritos consideran el incremento de horas asociadas a la electividad de 3º y 4º medios conforme a las nuevas bases curriculares.
- *Horas adicionales* por proyecto educativo comunal y/o sello institucional de cada establecimiento. Estas horas se refieren a las horas docentes para funciones tales como: convivencia escolar, red de profesores de educación física, coordinaciones de ciclo y/o departamento, medioambiente, co-docencia; talleres extracurriculares, jefaturas de curso, horas de extensión, evaluación y trabajo pedagógico, entre otras.

#### Análisis de la dotación según financiamiento y proyección de la dotación de establecimientos educacionales 2020

Actualmente el DAEM de Independencia administra y acompaña a nueve (9) establecimientos educacionales, los que en total entregarán un servicio educativo a 159 cursos para el año 2020

La siguiente tabla (46) da 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 el año 2020.

<sup>25</sup> Ver Ley 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

<sup>26</sup> Ver Ley 20.248 que crea financiamiento SEP.

<sup>27</sup> Respecto de este último caso, se encuentra ingresada la carpeta para la regularización en MINEDUC y se espera contar con el reconocimiento oficial a partir del próximo año escolar. Cabe mencionar que esta decisión incide negativamente en los ingresos totales de subvención ordinaria de la comuna.

Tabla 46. Estructura de curso por establecimiento y nivel educativo 2020

Establecimiento	Escuela de Párvulos Antu-Huilén	Escuela Camilo Mori	Escuela Cornelia Olivares	Escuela Luis Galdames	Escuela Nueva Zelândia	Liceo Gabriela Mistral	Liceo Pócte. J. M. Balmaceda	Liceo Rosa Ester Alessandri	Liceo San Francisco de Quito	Total
NMM	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
NT1 C/J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NT1 S/J	6	0	0	1	1	1	1	0	2	12
NT2 C/J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NT2 S/J	4	1	1	1	1	1	1	2	2	14
1 C/J	0	1	0	1	0	0	2	0	0	4
1 S/J	0	0	1	0	1	2	0	2	2	8
2 C/J	0	1	0	1	0	0	2	0	0	4
2 S/J	0	0	1	0	1	2	0	2	2	9
3 C/J	0	1	1	1	1	0	2	0	0	6
3 S/J	0	0	0	0	0	3	0	2	2	7
4 C/J	0	1	1	1	1	0	2	0	0	6
4 S/J	0	0	0	0	0	3	0	2	2	7
5 C/J	0	1	1	1	1	0	2	0	0	6
5 S/J	0	0	0	0	0	3	0	2	1	6
6 C/J	0	1	1	1	1	0	1	0	0	5
6 S/J	0	0	0	0	0	2	0	2	1	5
7 C/J	0	1	1	1	1	2	2	0	0	8
7 S/J	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
8 C/J	0	1	1	1	1	2	2	0	0	8
8 S/J	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
1 C/J	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4

Establecimiento	Escuela de Párvulos Antu-Huilén	Escuela Camilo Mori	Escuela Cornelia Olivares	Escuela Luis Galdames	Escuela Nueva Zelândia	Liceo Gabriela Mistral	Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	Liceo Rosa Ester Alessandri	Liceo San Francisco de Quito	Total
I S/J	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
II C/J	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4
II S/J	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
III C/J	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4
III S/J	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
IV C/J	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4
IV S/J	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
3er NB	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
INM	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
IINM	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
<b>N° de cursos</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>159</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 47 muestra que para el año 2020 la estructura de curso se ha incrementado en cuatro cursos y disminuido en uno. Los cambios se materializan en los siguientes establecimientos educativos: el liceo Gabriela Mistral aumenta un 5° básico sin JEC pasando de dos a tres cursos en ese nivel, adicionalmente aumenta un 8° básico con JEC pasando de uno a dos cursos y disminuyendo un segundo básico sin JEC. Por su parte el liceo Presidente J. M. Balmaceda pasa de tener un 4° básico con JEC a tener dos. Finalmente, el liceo San Francisco de Quito pasa de un curso de 4° básico sin JEC a dos cursos.

El establecimiento con mayor cantidad de cursos es el liceo Gabriela Mistral, el que además ofrece la modalidad de educación de adultos; le sigue el liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez y luego el liceo Presidente J. M. Balmaceda. Lo anterior en coherencia con

las respectivas capacidades y matrículas de los establecimientos educativos de la comuna (ver capítulo 2).

Respecto de la distribución de los 159 cursos de la comuna es relevante señalar una tensión en torno al aseguramiento de la trayectoria escolar de los/las estudiantes. En esta línea, en el nivel de NT2 existen 14 cursos mientras que en 1° básico 12 cursos, es decir disminuye la capacidad de acoger a la totalidad de estudiantes que egresan de NT2. Una situación similar se observa para los 8° básico y los 1° medio.

A partir de la estructura de curso descrita y considerando las horas asociadas al plan de estudio definidas por el MINEDUC, se da cuenta en las siguientes tablas del total de horas requeridas distinguiendo si los establecimientos cuentan o no con Jornada Escolar Completa.

**Tabla 47. Distribución de horas plan de estudio por nivel educativo y cursos con JEC 2019-2020**

Nivel	Horas Plan Estudio JEC por Curso	Nº Cursos con JEC 2019	Horas Plan Estudio con JEC 2019	Nº Cursos con JEC 2020	Horas Plan Estudio con JEC 2020
1º Básico	38	4	152	4	152
2º Básico	38	4	152	4	152
3º Básico	38	6	228	6	228
4º Básico	38	6	228	6	228
5º Básico	38	5	190	6	228
6º Básico	38	5	190	5	190
7º Básico	38	8	304	8	304
8º Básico	38	7	266	8	304
1º Medio	42	4	168	4	168
2º Medio	42	4	168	4	168
3º Medio	42	4	168	4	168
4º Medio	42	4	168	4	168
<b>Total</b>	<b>472</b>	<b>61</b>	<b>2.382</b>	<b>63</b>	<b>2.458</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 48 se observa un aumento del número de cursos con JEC para el año 2020, lo que implica una ampliación de las horas de plan de estudio a nivel comunal para el próximo año. Este incremento de horas se manifiesta en los niveles de 5º y 8º básico.

**Tabla 48. Distribución de horas plan de estudio por nivel educativo y cursos sin JEC 2019-2020**

Nivel	Horas Plan Estudio Sin JEC por Curso	Nº Cursos Sin JEC 2019	Horas Plan Estudio Sin JEC 2019	Nº Cursos Sin JEC 2020	Horas Plan Estudio Sin JEC 2020
Medio Mayor	20	2	40	2	40
NT1	22	12	264	12	264
NT2	20	14	280	14	280
1º Básico	30	8	240	8	240
2º Básico	30	9	270	8	240
3º Básico	30	7	210	7	210
4º Básico	30	6	180	7	210
5º Básico	30	5	150	6	180
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	4	144	4	144
<b>Total</b>	<b>446</b>	<b>90</b>	<b>2.534</b>	<b>91</b>	<b>2.564</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla un incremento de dos cursos y la disminución de un curso sin JEC para el año 2020, 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 de 4º y 5º básico. Además se muestra una disminución de un curso para el caso de 2ºbásico.

Por su parte, la distribución de horas de educación de adultos se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 49. Distribución de horas plan de estudio educación de adultos 2019 – 2020 (Liceo Gabriela Mistral)**

Educación Adultos (vespertina)	Horas Plan Estudio	Nº Cursos 2019	Total Horas Plan de Estudios 2019	Nº Cursos 2020	Total Horas Plan de Estudios 2020
3° NB (7° - 8°B)	22	1	22	1	22
1° NM (I-II M)	26	2	52	2	52
2° NM (II-IV M)	26	2	52	2	52
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>5</b>	<b>126</b>	<b>5</b>	<b>126</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 49, para el año 2020 existe una continuidad de las horas respecto del año 2019 coherente con el número de cursos para la educación de adultos.

Resumiendo, los 159 cursos proyectados para 2020 implican **5.148** horas de plan de estudio.

En la siguiente tabla (50), se expresa la relación entre carga horaria según plan de estudio y las correspondientes horas cronológicas efectivas de contrato proyectadas, las que totalizan **6.252** horas atendiendo a las indicaciones de la Ley Nº 20293. Estas horas no consideran las horas de duplicidad asociadas al plan diferenciado.

**Tabla 50. Relación carga horaria plan de estudio y horas cronológicas de contrato docente año 2020**

Establecimientos	Horas según Plan de Estudio	Horas cronológicas estimadas de contrato docentes
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	252	422
Escuela Camilo Mori	324	383
Escuela Cornelia Olivares	308	365
Escuela Luis Galdames	346	418
Escuela Nueva Zelandia	330	400
Liceo Gabriela Mistral	1.106	1.314
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	948	1.118
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	946	1.114
Liceo San Francisco de Quito	588	718
<b>Total</b>	<b>5.148</b>	<b>6.252</b>

Fuente: Elaboración propia

Considerando los criterios anteriormente expuesto se presenta en las siguientes secciones la información respecto de la proyección de horas de dotación de docentes, directivos y asistentes de la educación según fuente de financiamiento.

### 6.1.2. Subvención Ordinaria

Esta subvención se expresa en un monto a subvencionar por estudiante<sup>28</sup> y permite de manera sustancial abordar el financiamiento de la dotación docente, directiva y de asistentes de la educación.

Se detalla a continuación la situación de la dotación en la comuna, financiada por esta subvención distinguiendo la dotación docente, directiva y de asistentes de la educación.

#### a. Dotación docente con cargo a la subvención ordinaria

La siguiente tabla muestra la comparación de horas aprobadas por el PADEM 2019 y su respectiva proyección para 2020, que considera los requerimientos del plan de estudios, estructura de cursos, la normativa asociada a la distribución de la jornada horaria (Ley N° 20.903) y considerando las horas complementarias definidas a nivel comunal.

**Tabla 51. Dotación docente con cargo a subvención ordinaria años 2019-2020**

ESTABLECIMIENTOS	Total Horas Subvención Ordinaria 2019				Total Horas Subvención Ordinaria 2020			
	Horas de contrato docentes conforme a Plan de estudios	Horas Plan Dif.	Horas Comp.	Total Horas	Horas de contrato docente conforme a Plan de estudios	Horas Plan Dif.	Horas Comp.	Total Horas
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	422	0	43	465	422	0	43	465
Escuela Camilo Mori	383	0	137	520	383	0	137	520
Escuela Cornelia Olivares	365	0	54	419	365	0	54	419
Escuela Luis Galdames	418	0	111	529	418	0	111	529
Escuela Nueva Zelandia	400	0	70	470	400	0	70	470
Liceo Gabriela Mistral	1.265	42	134	1.441	1.314	54	134	1.502
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	1.074	40	145	1.259	1.118	54	145	1.317
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	1.156	60	219	1.435	1.156	81	219	1.456
Liceo San Francisco de Quito	683	20	246	949	718	27	246	991
DAEM	44	0	0	44	44	0	0	44
<b>Total</b>	<b>6.210</b>	<b>162</b>	<b>1.159</b>	<b>7.531</b>	<b>6.338</b>	<b>216</b>	<b>1.159</b>	<b>7.713</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>28</sup> Todos los montos de las subvenciones se expresan a partir de esta unidad de medida denominada Unidad de Subvención Educacional (USE).

Del análisis de los valores totales se observa un incremento de **182** horas de contrato (cronológicas) por esta fuente de financiamiento respecto del año 2019, las que equivalen a un aumento del **2,41%** del total de horas cronológicas.

En una mirada más detallada se observa que las horas cronológicas derivadas de los requerimientos del plan de estudio se incrementan en 128 horas, lo que representa un aumento de 2,06%; mientras que las horas de plan diferenciado aumentan en **54** horas en razón del ajuste curricular que amplió la electividad de los 3° y 4° medios, que para el 2020 solo está vigente para 3° medio. Por su parte, las horas complementarias se mantienen en una lógica de continuidad respecto del año anterior y responden a otras funciones propias del adecuado funcionamiento de los establecimientos tales como CRA, Enlace y JUNAEB; considera además horas de coordinación de ciclo o destinadas a los sellos propios de los establecimientos que no pueden ser financiadas a través de la SEP. Por último, se consignan también bajo este criterio las horas referidas al artículo 69<sup>29</sup>, las horas que corresponden al trabajo gremial de los docentes y también aquellas asociadas al derecho de alimentación de los hijos menores de dos años, conforme a la normativa vigente.

Es importante mencionar que el total de horas consignadas no consideran las horas de licencias médicas que se requieren para el normal funcionamiento de los establecimientos.

#### b. Dotación directiva con cargo a subvención ordinaria

La tabla que se presenta a continuación refiere a la dotación de equipos directivos de cada unidad educativa y da cuenta de un incremento de 234 horas, que equivale a un 12,9% de aumento, lo que responde en gran medida a la sobredotación como efecto de los concursos de directores por alta dirección pública.

<sup>29</sup> El artículo 69 del Estatuto Docente señala que “la docencia de aula efectiva que realicen los docentes con 30 o más años de servicios, se reducirá a petición del interesado a un máximo de hasta 24 horas, debiendo asignarse el resto a su horario a actividades curriculares no lectivas, lo que regirá a partir del año escolar siguiente, o en el año respectivo si no se produjese menoscabo a la atención docente”. <http://subvenciones.mineduc.cl/seccion/documento/2D2002040416132811094.pdf>

**Tabla 52. Dotación directiva con cargo a subvención ordinaria 2019 y 2020**

Establecimientos	Horas PADEM 2019	Horas PADEM 2020
Escuela de Párvulos Antu-Huilen	132	132
Escuela Camilo Mori	132	176
Escuela Cornelia Olivares	132	146
Escuela Luis Galdames	132	132
Escuela Nueva Zelandia	132	176
Liceo Gabriela Mistral	308	440
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	264	264
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	308	308
Liceo San Francisco de Quito	264	264
<b>Total</b>	<b>1.804</b>	<b>2.038</b>

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que las escuelas básicas cuentan con un equipo directivo conformado por tres directivos de 44 horas cada uno: Director, Inspector General y UTP. En el caso de escuela de párvulos, la Inspectora General cumple también las funciones asociadas a Convivencia Escolar.

Por su parte, los liceos de la comuna consideran además de los cargos antes mencionados, la figura de un orientador y se duplican las figuras de UTP y de Inspectoría General por nivel educativo y/o jornada. Caso especial es el Liceo Gabriela que al contar con jornada vespertina incrementa su dotación en Inspectoría General y Jefatura de UTP.

**c. Dotación de asistentes de la educación con cargo a subvención ordinaria**

La dotación de asistentes de la educación para el año 2020 considera ajustes menores respecto del año 2019 y busca responder de manera cada vez más pertinente a los requerimientos de los establecimientos, optimizando a la vez, los recursos financieros.

La siguiente tabla muestra la dotación de asistentes de la educación para el año 2020 la que se ve incrementada en 672 horas, lo que corresponde un aumento del 9,1%.

**Tabla 53. Dotación de asistentes de la educación 2019-2020 por cargo y establecimiento (SO)**

Establecimientos	N° de Horas 2019							N° de Horas 2020						
	Auxiliares	Secretaria/ Administrativo	Paradocente	Asistente Párvulos/Aula	Rondín/ Nochero	Otras	Total Horas	Auxiliares	Secretaria/ Administrativo	Paradocente	Asistente Párvulos/Aula	Rondín/ Nochero	Otras	Total Horas
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	132	44	44	528	44	0	792	176	44	44	528	44	0	836
Escuela Cornelia Olivares	132	88	88	44	44	60	456	132	88	88	44	0	88	440
Escuela Camilo Mori	132	88	132	44	0	0	396	132	88	132	44	0	128	524
Escuela Luis Galdames	220	88	88	264	0	74	734	220	88	88	220	0	83	699
Escuela Nueva Zelandia	176	88	44	132	44	74	558	264	88	88	132	44	44	660
Liceo Gabriela Mistral	558	264	352	139	0	176	1.489	470	352	308	148	0	132	1.410
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	440	132	220	118	0	0	910	440	132	308	118	0	44	1.042
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	352	250	176	88	0	88	954	396	294	264	88	0	88	1.130
Liceo San Francisco de Quito	308	132	308	176	44	88	1.056	352	220	308	220	44	132	1.276
<b>Total</b>	<b>2.450</b>	<b>117</b>	<b>145</b>	<b>1.533</b>	<b>176</b>	<b>56</b>	<b>7.345</b>	<b>258</b>	<b>139</b>	<b>162</b>	<b>1.542</b>	<b>132</b>	<b>739</b>	<b>8.017</b>

Fuente: Elaboración propia

El incremento de 672 horas se explica fundamentalmente por el esfuerzo permanente del DAEM de mejorar la dotación de auxiliares y paradocentes de nuestros establecimientos en coherencia con el incremento del número de cursos de la comuna.

En los acápite siguientes se informa el detalle de horas para asistentes de la educación, que complementan esta dotación y que son financiadas a través de la SEP y PIE, que corresponden a 353 y 752 horas, respectivamente.

### 6.1.3. Subvención Escolar Preferencial

La dotación de personal financiada a través de la subvención escolar preferencial (Ley N° 20.248/2008) debe ser destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, quienes deben consignar estas horas en sus respectivos planes de mejoramiento educativo asociadas a las acciones consignadas en las distintas áreas de gestión.

Esta subvención permite que escuelas y liceos de la comuna destinen hasta el 50%<sup>30</sup> del total de los recursos percibidos por esta vía a recursos humanos. En nuestra comuna se invierte un porcentaje cercano a dicha cifra en iniciativas coherentes con las definiciones y convicciones de la política educativa comunal referidas a: horas para convivencia escolar, co-docencia, coordinaciones de ciclo, talleres extracurriculares, jefaturas de curso, evaluación y trabajo pedagógico, temáticas específicas como medioambiente y género entre otras. 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 con el Plan de Mejoramiento de Educativo del establecimiento.

30 En su Artículo 8° 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 2° de la ley N° 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. (...)”

En complemento, el desafío es optimizar la gestión de estos recursos para atender los diferentes requerimientos de los establecimientos, tales como, apoyo en aula o asistencia al docente, personal que promueva la convivencia escolar, horas de profesionales para fortalecer los CRA, etc. Todas estas necesidades debidamente consignadas y justificadas en los PME de los establecimientos.

La siguiente tabla da cuenta del número de horas docentes aprobadas para el año en curso y la proyección para 2020.

**Tabla 54. Dotación docente 2019 y proyección 2020 con cargo a la Subvención Escolar Preferencial**

SEP	Horas Docentes PADEM 2019	Horas Docentes PADEM 2020
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	80	40
Escuela Camilo Mori	110	112
Escuela Cornelia Olivares	125	125
Escuela Luis Galdames	224	247
Escuela Nueva Zelandia	217	215
Liceo Gabriela Mistral	428	418
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	295	301
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	680	645
Liceo San Francisco de Quito	390	401
<b>Total</b>	<b>2.549</b>	<b>2.504</b>

Fuente: Elaboración propia

En un análisis más detallado de la tabla podemos indicar que se observa una leve disminución del total de horas aprobadas, que equivale a un 1,7%. Es preciso mencionar que la dotación docente con cargo a la subvención escolar preferencial se delinea a partir de la proyección de los ingresos para el año 2020, información

que puede variar a partir de la asistencia y matrícula de las y los estudiantes prioritarios y preferentes.

De manera complementaria, las horas de contratación de asistentes de la educación y profesionales vía financiamiento SEP se indican en la siguiente tabla:

**Tabla 55. Dotación de asistentes de la educación y profesionales 2020 por subvención escolar preferencial**

ESTABLECIMIENTOS	Total horas 2019	Total horas 2020				
		Horas Paradoctentes	Horas Encargado de Convivencia	Horas Asistente Social	Otras	Total
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	40	0	0	0	24	24
Escuela Cornelia Olivares	30	0	0	0	0	0
Escuela Camilo Mori	12	0	0	0	12	12
Escuela Luis Galdames	0	0	0	0	0	0
Escuela Nueva Zelandia	79	0	35	0	44	79
Liceo Gabriela Mistral	44	0	0	0	44	44
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	88	0	44	44	0	88
Liceo Rosa Ester Alessandri	60	0	0	0	80	80
Liceo San Francisco de Quito	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>353</b>	<b>0</b>	<b>79</b>	<b>44</b>	<b>204</b>	<b>327</b>

Fuente: Elaboración propia

De la lectura de la tabla 55, se evidencia que el total de horas de asistentes de la educación financiadas por esta subvención es muy moderado y se proyecta para el año 2020 una disminución un 7,3% del total de horas lo que corresponde a 26 horas.

Cabe mencionar que las decisiones de contratación de asistentes de la educación por esta fuente de financiamiento son tomadas por los propios establecimientos en función de la disponibilidad de estos recursos. El desafío de cada unidad educativa es hacer seguimiento y monitoreo a sus definiciones en esta materia a la luz de los requerimientos y apoyos en materia de asistentes de la educación, particularmente paradocentes y/o profesionales.

#### 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 las y los 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 de las comunidades educativas y estudiantes en particular, recursos humanos y materiales adicionales para proporcionar apoyos y equiparar oportunidades de aprendizaje y de participación desde los niveles NT1 Y NT2, en Educación Básica y en Media.

Los establecimientos con este programa pueden incluir por curso un máximo de dos estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes y cinco con necesidades educativas especiales

transitorias. Tratándose de estudiantes sin capacidad auditiva, excepcionalmente podrán incluirse más de dos estudiantes en una sala de clases<sup>31</sup>.

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 y las 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/las estudiantes.

Es importante mencionar que la estimación de la dotación en el programa 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 56 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 y a la estructura de curso proyectada. Respecto de los y las docentes, se considera como criterio: horas de trabajo colaborativo de docente de aula, horas de educador o educadora diferencial y horas de coordinación<sup>32</sup>.

31 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.

32 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 56. Estándar de horas docentes y de asistentes de la educación requeridas para la implementación del PIE para 2020<sup>33</sup>

Establecimiento	Cursos Sin JEC 2020	Cursos Con JEC 2020	Horas PIE docentes de aula	Total Horas Educador Dif. NEEP + NEET <sup>36</sup>	Horas Psicólogo (170/09)	Horas Fonoaudiólogo <sup>37</sup>	Horas Coord. PIE Asistente	Horas Coord. PIE Ed Diferencial	Horas Totales Asistentes PIE	Total Horas Docentes PIE	Total Horas PIE Docentes de Aula
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	10	0	30	88	30	46		20	76	138	214
Escuela Camilo Mori	0	8	24	119	24	8		16	32	159	191
Escuela Cornelia Olivares	3	6	27	138	27	10	18		55	165	220
Escuela Luis Galdames	2	8	30	133	30	14		20	44	183	227
Escuela Nueva Zelandia	4	6	30	130	30	11		20	41	180	221
Liceo Gabriela Mistral	20	12	96	356	102	28	54	10	188	462	650
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	2	22	72	312	72	14	48		134	384	518
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	30	0	90	294	90	20		60	110	444	554
Liceo San Francisco de Quito	20	0	60	215	60	28		40	88	315	403
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>62</b>	<b>459</b>	<b>1.785</b>	<b>465</b>	<b>179</b>	<b>120</b>	<b>186</b>	<b>768</b>	<b>2.430</b>	<b>3.198</b>

Fuente: Elaboración propia

33 La escuela Camilo Mori no cuenta con reconocimiento en NT2, al igual que los NT1 y NT2 del liceo Gabriela Mistral. Es por esto que la tabla no considera estos tres cursos, a pesar de que el DAEM dispone de atención a especialistas PIE para dichos casos. Cabe señalar que para 2020 educación vespertina del liceo Gabriela Mistral se sumará al PIE.

36 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 2019.

37 El número de horas de Fonoaudiólogo se definió considerando los diagnósticos TEL 2019.

Del análisis de la tabla anterior se observa un total de horas proyectadas de 3.198 lo que representa un incremento de 111 horas (3,6%) lo que responde al incremento de cursos en el liceo Gabriela Mistral y San Francisco de Quito, el mejoramiento de la dotación del nivel de educación de adultos en el liceo Gabriela Mistral y el

incremento del número de estudiantes con necesidades educativas permanentes.

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 57. Dotación docente y asistente de la educación Programa de Integración Escolar (PIE) (2019)**

Establecimiento	PADEM 2019			PADEM 2020		
	Horas Docentes	Horas Asistentes	Total Horas PIE 2019	Horas Docentes	Horas Asistentes	Total Horas PIE 2019
Escuela de Párvulos Antu-Huilén	87	66	153	205	36	241
Escuela Camilo Mori	153	47	200	174	48	222
Escuela Luis Galdames	183	43	226	155	16	171
Escuela Cornelia Olivares	156	55	211	158	60	218
Escuela Nueva Zelandia	195	60	255	169	124	293
Liceo Pdte. J. M. Balmaceda	405	131	536	382	129	511
Liceo San Francisco de Quito	280	82	362	330	72	402
Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez	444	107	551	394	128	522
Liceo Gabriela Mistral	377	168	545	315	290	605
Total	2.280	759	3.039	2.282	903	3.185

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la tabla precedente se observa un incremento proyectado de 146 horas lo que equivale a un 4,8%. Este incremento responde al aumento del número de cursos y al mejoramiento del estándar de la dotación en particular en el caso del Liceo Gabriela Mistral en el nivel de educación de adultos.

Complementariamente, es preciso mencionar que aquellos cursos que no cuentan con reconocimiento oficial reciben igualmente el

apoyo docente y de asistentes de la educación que corresponde por PIE.

Se consideran tres horas por curso para apoyo de profesional psicólogo(a) y una hora por estudiante con diagnóstico TEL para atención especialista fonoaudiólogo.

### 6.1.5. Dotación de Salas Cuna y Jardines Infantiles Municipales (VTF-JUNJI)

La dotación para las cuatro salas cuna y jardines infantiles de la comuna de Independencia vía transferencia de fondos JUNJI responde a los criterios normativos que demandan tanto la Superintendencia de Educación como el Manual de la JUNJI y que se expresan en el número de educadoras y técnicas de párvulos requeridos en función de la matrícula de niñas y niños de cada nivel educativo. La siguiente tabla muestra estas apreciaciones.

**Tabla 58. Coeficientes técnicos según normativas Superintendencia Educación y Manual VTF JUNJI**

Niveles educativos y cargos JI	Coeficientes Educación Parvularia según Superintendencia de Educación (considera criterios JUNJI)
Sala Cuna Menor y Mayor (SCm y SCM)	1 Educadora hasta 42 niños
	1 Técnico/a hasta 7 niños
Medio Menor (Mm)	1 Educadora hasta 32 niños
	1 Técnico/a hasta 25 niños
Medio Mayor (MM)	1 Educadora hasta 32 niños
	1 Técnico/a hasta 32 niños
Directora	1 por establecimiento
Auxiliar de Servicios Menores	1 hasta 100 niños

Fuente: Elaboración propia

La comuna ha mejorado la dotación en estos establecimientos de manera significativa en los últimos años, dando cumplimiento a los convenios suscritos. Lo anterior ha impactado en que prácticamente la totalidad del ingreso vía transferencia de fondos desde JUNJI se destina a remuneraciones, dejando un escaso margen para abordar otros gastos asociados a consumos básicos y material didáctico, que también son obligaciones del convenio. De todas maneras, el DAEM ha dispuesto permanentemente 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 municipales, según normativa de la Superintendencia de Educación y JUNJI:

Tabla 59. Estándares de dotación salas cuna y jardines infantiles VTF JUNJI<sup>34</sup> 2020

Establecimiento	Nivel/Capacidad Niñ@s	Nº Educadoras	Horas Educadoras	Nº Técnicas	Horas Técnicas	Nº Aux. Serv. Menores	Horas Aux. Serv. Menores	Nº Directora	Horas Directora	Total Horas
SCJI Pdte. Balmaceda	SCm A/14	1	44	3	44	3	132	1	44	1.540
	SCm B/20		44	3	176					
	SCM A/20	1	44	3	176					
	SCM B/20		44	3	176					
	Mm A/31	1	44	2	132					
	Mm B/32	1	44	2	132					
	MM A/32	1	44	1	88					
	MM B/32	1	44	1	88					
SCJI Gabriela Mistral	SCm/20	1	44	3	176	2	88	1	44	924
	SCM/20		44	3	176					
	Mm /32	1	44	2	176					
	MM/32	1	44	1	88					
JI Estrellas de San José	NMm /30	1	44	2	132	1	44	1	44	396
	NMM/30	1	44	1	88					
SC Sonrisitas de Independencia	SCm/20	1	44	3	176	1	44	1	44	528
	SCM/20		44	3	176					
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>12</b>	<b>704</b>	<b>36</b>	<b>2.200</b>	<b>7</b>	<b>308</b>	<b>4</b>	<b>176</b>	<b>3.388</b>

34 Abreviaturas: SCm: Sala Cuna Menor, SCM: Sala Cuna Mayor, Mm: Medio Menor, MM: Medio Mayor

**Tabla 60. Comparación Dotación salas cuna y jardines infantiles VTF JUNJI 2019-2020**

Establecimiento	Horas Dotación Efectiva 2019	Total Horas Educadoras	Total Horas Técnicas	Total Horas Auxiliares Servicios Menores	Total Horas Directoras	Total
SCJI Pdte. Balmaceda	1.672	440	1.276	132	44	<b>1.892</b>
SCJI Gabriela Mistral	968	220	660	132	88	<b>1.100</b>
Jl Estrellas de San José	396	132	264	88	44	<b>528</b>
SC Sonrisitas de Independencia	528	88	264	44	44	<b>440</b>
<b>Total</b>	<b>3.564</b>	<b>704</b>	<b>2.376</b>	<b>308</b>	<b>176</b>	<b>3.960</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 60 muestra la dotación 2020 en el nivel parvulario en Independencia, en comparación con la dotación aprobada del año 2019. Del análisis de la tabla se puede inferir que:

- Existe un incremento proyectado para 2020 de 396 horas, lo que significa un aumento del 11% respecto a 2019.
- La Sala Cuna y Jardín Infantil Balmaceda, que cuenta con extensión horaria, representa una variación del 56% respecto al total; mientras que la Sala Cuna y Jardín Infantil Gabriela Mistral y el Jardín Infantil Estrellas de San José representan una variación del 33% respecto del total cada uno. En tanto, la Sala Cuna Sonrisitas ha disminuido sus horas en un 22%.
- El aumento mayoritario de horas de dotación se explica también por una alta tasa de licencias médicas en los establecimientos.

#### 6.1.6. Concurso de horas de titularidad docente

La actual gestión municipal ha realizado esfuerzos durante los últimos años a efectos de generar importantes avances en la relación entre horas de titularidad y contrata. En este sentido durante el año 2018 se generó un proceso de titularización por 1.000 horas, publicándose en septiembre de ese año las bases del concurso de horas de titularidad y durante el presente 2019 se profundizó dicho proceso con el llamado a concurso para titularizar 1.032 horas, lo

que se encuentra actualmente en curso. Este proceso contó con la participación de las directoras y los directores de establecimientos y la revisión por parte del Colegio Comunal de Profesores.

A la fecha, en los establecimientos de administración municipal de Independencia, un 64% de los/las docentes se encuentra en calidad de contrata y un 36% en calidad de titular.

Para el año 2020 se proyecta titularizar una cantidad similar de horas a las de los años anteriores.

Del mismo modo, y en complemento a lo anterior es preciso señalar que con fecha 11/10/2019 se publicó la ley N°21.176 que otorga titularidad a las horas de extensión, lo que redundará en una mejora importante de la relación de horas titulares y a contrata en la comuna.

#### 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 y las profesionales de la educación acceder a la bonificación por retiro voluntario establecida en la Ley N°20.822. Durante 2017 y conforme a lo establecido en la Resolución Exenta N°4.946 del 12 de septiembre del 2017, se nomina a un conjunto de nueve docentes beneficiados

cuyo retiro se concretó en julio de 2018 con un monto involucrado de \$197.757.647.

Durante el año 2018 y de acuerdo a los cupos del año 2017 en proceso de postulación, se consideraron 14 docentes. Con fecha 15 de octubre de 2019 se dictó la Resolución Exenta N°5.261 del Ministerio de Educación que fija recursos a transferir por anticipo de subvención, aporte fiscal extraordinario y aporte complementario correspondiente a las postulaciones del año 2017 por un monto total de \$129.468.501. Los beneficiarios son siete profesionales de la educación.

Respecto del Plan de Retiro Voluntario de los Asistentes de Educación el cual se encuentra aprobado en todas las instancias legislativas, cabe señalar que este plan otorga un incentivo al retiro a los/las asistentes de la educación, mujeres y hombres que cumplan 60 y 65 años, respectivamente, hasta el 30 de junio del 2022, con financiamiento del DAEM a través del mecanismo de anticipo de subvención.

Durante el presente año 2019 se concretaron los pagos correspondientes a cuatro asistentes de la educación beneficiados, correspondientes a los cupos año 2016. Respecto de los cupos correspondientes al año 2017, mediante Resolución Exenta N°1.236 de fecha 28/02/2019 que reasigna cupos 2016 fueron beneficiados 6 asistentes de la educación y se está a la espera de la transferencia de los recursos por parte del Ministerio de Educación para hacer efectivo los pagos correspondientes.

Respecto de los cupos correspondientes al año 2018, mediante Resolución Exenta N°5.459 de fecha 30/10/2019 se beneficiaron 3 asistentes de la educación, los/las cuales durante el mes de noviembre del presente año deben cursar y oficializar la renuncia voluntaria e irrevocable a sus funciones de acuerdo a lo que prescribe la ley N°20964.

## 6.2. Infraestructura

El DAEM considera como parte importante de su gestión el desarrollo de proyectos de infraestructura que vayan en beneficio de nuestras unidades educativas. Se trata de generar mejoramientos significativos en las instalaciones escolares que permitan ofrecer a los y las estudiantes de nuestra comuna y los y las funcionarias que en ellos laboran condiciones apropiadas para el desarrollo de los procesos de aprendizaje. Se incorporan en esta área los establecimientos correspondientes a salas cunas y jardines infantiles municipales (VTF-JUNJI), administrados por el Municipio en calidad de entidad sostenedora.

Para concretar las iniciativas de esta área de gestión se recurre a diferentes fuentes de financiamiento estatal, entre ellas podemos mencionar el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), mecanismo anual de financiamiento de diversas iniciativas que incluyen infraestructura, el Programa de Mejoramiento Urbano (PMU) de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) modalidad Fondo de Inversión Educativa (FIE), el Fondo de Desarrollo Regional (FNDR), la Circular 33, entre otras.

Un caso especial lo constituye la Escuela Cornelia Olivares que, dado que funciona en terreno particular arrendado por el municipio, se ve imposibilitada de postular a proyectos de infraestructura de financiamiento estatal, recurriendo exclusivamente a financiamiento municipal y DAEM a efectos de generar mejoras en este ámbito. No obstante lo anterior, se ha avanzado en comprometer recursos ministeriales para el financiamiento de asistencia técnica con el fin de obtener aprobación técnica (RS) por parte del Ministerio de Desarrollo Social a un proyecto de diagnóstico para concretar la compra del terreno donde funciona el establecimiento en el próximo período.

Se presentan a continuación los proyectos ejecutados en el último período, aquellos que se encuentran en ejecución y luego aquellos que se encuentran en proceso de diseño para concretar posteriormente su financiamiento.

### a. Proyectos Ejecutados 2018-2019

El detalle siguiente considera proyectos ejecutados a partir del segundo semestre de 2018 y durante el año 2019 y que a la fecha se encuentran totalmente ejecutados. El monto total de recursos invertidos en el período asciende a **\$147.247.640**.

- Reposición mobiliario escolar. Benefició a seis establecimientos escolares: liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez, San Francisco de Quito, y Gabriela Mistral, y a las escuelas básicas Camilo Mori, Nueva Zelandia y Luis Galdames, por un monto total de **\$115.781.348**, con financiamiento Fondos Sectoriales de la Dirección de Educación Pública (FEP).
- Habilitación de recintos para cumplimiento normativo. Implementado en la Escuela Camilo Mori, por un monto de **\$26.306.022**, con financiamiento FAEP 2017 para la construcción de bodega y sala de enfermería.
- Reposición artefactos sanitarios y accesorios. Implementado en la Escuela Luis Galdames y Liceo San Francisco de Quito con una inversión de \$ 5.160.270 con financiamiento Fondos FAEP 2017.
- Catastro Diagnóstico. Catastro actualizado del 100% de las unidades educativas (permisos de edificación, recepciones finales, planimetrías aprobadas). Fondos FAEP 2018.

### b. Proyectos en Ejecución

Se presentan a continuación los proyectos que se encuentran en ejecución cuyo monto de inversión global asciende a **\$1.486.790.000**.

- Proyecto Sello. A implementar en el Liceo Gabriela Mistral, por un monto de **\$384.067.000**, con financiamiento sectorial del Ministerio de Educación, para su fase de diseño que se encuentra en proceso de licitación. Se proyecta para la etapa de construcción un monto de \$10.500.036.217.

- Reposición mobiliario escolar. 2ª etapa. En el Liceo Pdte. J. M. Balmaceda, por un monto de **\$38.739.855** con financiamiento PMU-FIE. Proyecto en proceso de licitación.
- Contratación de servicios profesionales para efectuar levantamiento y catastro para dar cumplimiento a Ley de Accesibilidad Universal. Para 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.
- Asistencia Técnica. Beneficia a la Escuela Cornelia Olivares. Inversión de **\$14.000.000**. Fondos sectoriales FEP. En ejecución.
- Conservación sanitaria 5.000 UTM. A implementar en los liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez y Pdte. J. M. Balmaceda. Inversión total **\$462.290.000**. Fondos Circular 33. Ejecución programada noviembre 2019-febrero 2020. En proceso de licitación.
- Conservación Pinturas. En los liceos Rosa Ester Alessandri Rodríguez y Pdte. J. M. Balmaceda. Inversión \$ 263.726.000 y **\$321.745.000** totalizando **\$585.471.000**. Fondos Circular 33. Ejecución programada noviembre 2019- febrero 2020. En proceso de licitación.
- Componente Infraestructura FAEP/Pintura. En el Liceo San Francisco de Quito. Inversión **\$112.097.800**. Fondos FAEP 2018. Ejecución programada noviembre 2019-febrero 2020. En proceso de licitación.

### c. Proyectos en proceso de diseño

Se presentan a continuación la cartera de proyectos priorizados para diseño y presentación a distintas fuentes de financiamiento durante el año 2020 con un monto total aproximado de **\$1.400.000.000**.

### Sala Cunas y Jardines Infantiles Municipales (VTF JUNJI)

Renovación de los espacios para el cumplimiento normativo JUNJI y su Reconocimiento Oficial.

Línea de Financiamiento	FAEP 2019 – PMU
Inversión	FAEP 2019 \$40.000.000 (Presupuesto para VTF)
	FAEP 2020 \$40.000.000 (Se comprometen fondos FAEP 2020)
	PMU: \$60.000.000
Total Inversión	\$140.000.000 aprox.

Monto sugerido dado las actuales condiciones legales y de infraestructuras que presentan los Jardines infantiles y Salas cuna hoy en día. En escala de priorización según la necesidad de regulación de cada uno es la siguiente: 1- Sala Cuna y Jardín Infantil Pdte. Balmaceda, 2- Jardín Infantil Estrellas de San José, 3- Sala Cuna Sonrisitas, 4- Sala Cuna y Jardín Infantil Gabriela Mistral.

### Construcción de recintos – Liceo San Francisco de Quito; Liceo Rosa Ester Alessandri

Construcción de nuevos espacios con el fin de cumplir con la normativa vigente en virtud de la implementación de Liceos Mixtos. En el año 2019 ambos establecimientos tomaron la decisión, a través de procesos participativos, de cambiar su modalidad de género pasando de establecimientos monogénicos a mixto en el caso del liceo San Fco. De Quito y multigénero en el caso del liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez, situación que se concretará a partir del año 2020 en sus primeros niveles.

Línea de Financiamiento	FNDR
Inversión	\$480.000.000 aprox.
Total Inversión	\$480.000.000 aprox.

Monto aproximado para la inversión a realizar en ambos establecimientos dado la implementación de Liceos Mixtos. Contempla, además de la construcción de nuevos recintos, la regularización de ambos establecimientos, certificaciones, etc., para cumplir con el Reconocimiento Oficial de ambos.

### Pintura Interior- Liceo San Francisco de Quito

Línea de Financiamiento	FAEP 2019
Inversión	\$ 93.000.000 aprox. (Presupuesto para Escuelas-Liceos)
Total Inversión	\$ 93.000.000 aprox.

Incluye todas las salas de clases, laboratorios, recintos administrativos, baños alumnos y administrativos, comedor, casino.

### Mejoramiento de los espacios comunes de los establecimientos municipalizados de la comuna

Línea de Financiamiento	PMU
Inversión	PMU \$ 120.000.000 (2 PMU c/u \$ 60.000.000)
Total Inversión	\$120.000.000 aprox.

Contempla el mejoramiento de los espacios comunes en los distintos establecimientos con el fin de que la comunidad educativa tenga áreas para el esparcimiento y/o actividades.

### Caja de Ascensor – Escuelas y Liceos de la comuna

Línea de Financiamiento	PMU – FAEP 2020
Inversión	PMU \$120.000.000 (2 PMU c/u \$60.000.000)
	FAEP 2020 \$60.000.000 (Se comprometen fondos FAEP 2020)
Total Inversión	\$180.000.000 aprox.

Contempla la construcción de una caja de ascensor anexa al edificio para dar acceso a los pisos superiores para personas con movilidad reducida y dar cumplimiento con la normativa de accesibilidad universal.

#### Reposición de puertas – Liceo Presidente José Manuel Balmaceda

Línea de Financiamiento	PMU
Inversión	\$60.000.000
Total Inversión	\$60.000.000 aprox.

Contempla la reposición de las puertas del establecimiento en aulas de clases, laboratorios, casino, entre otros recintos.

#### Cambio de Ventanas a Termo Panel

Línea de Financiamiento	PMU
Inversión	\$120.000.000 (2 PMU c/u \$ 60.000.000)
Total Inversión	\$120.000.000 aprox.

La gran mayoría de las salas de clases en los establecimientos educacionales presentan ventanas de larga data, la materialidad de estas son de fierro y no ayudan al aislamiento térmico/acústico de las salas de clase. Se proyecta el cambio a Ventanas de PVC Termopanel, se debe definir la prioridad del establecimiento a intervenir.

#### Conservación Gimnasio – Liceo Presidente José Manuel Balmaceda

Línea de Financiamiento	Circular 33
Inversión	\$300.000.000
Total Inversión	\$300.000.000 aprox.

Dado el tiempo, el uso y la importancia del recinto deportivo es que se proyecta la conservación de la estructura y renovación de los espacios, cambio de piso, graderías con butacas, iluminación, puertas de acceso, ventanas, entre otros.

### 6.3. Presupuesto

El presupuesto del DAEM constituye una herramienta de gestión de primer orden para la consecución de los objetivos trazados por el departamento de educación municipal de Independencia.

La presente propuesta incorpora dos partes: el detalle de la ejecución presupuestaria al 31 de agosto tanto de ingresos como de gastos y en comparación con lo ejecutado a misma fecha del año anterior y, en segundo lugar, se muestra de manera sintética la formulación presupuestaria de ingresos y gastos para el año 2020.

#### 6.3.1. Ejecución Presupuestaria

El análisis de la tabla de ejecución presupuestaria para los años 2018 y 2019 se presenta considerando ingresos y egresos al 31 de agosto de ambos años.

### a. Respetto de los ingresos

La relación entre el presupuesto vigente y percibido comparado entre los años 2018-2019 se mantiene estable con un 74% versus un 71,8%.

Los ingresos vigentes al 31 de agosto de 2019 respecto del 31 de agosto de 2018 mostraron un incremento de un 17%, lo cual es notoriamente superior al porcentaje de aumento registrado en el período 2017- 2018 que fue de un 10,8%.

### b. Respetto de los egresos

La relación entre los egresos presupuestados y los egresos obligados, muestra una disminución en la ejecución del período 2018-2019 de 8 puntos porcentuales entre 66,2 % y 58,6 %, respectivamente.

Los gastos ejecutados entre 2018 y 2019 muestran un incremento del orden del 6,7%, lo cual está en consonancia con el incremento de gastos en el período 2017-2018 que también fue del orden del 6,5 %.

**Tabla 61. Ingresos 2018-2019 (corte al 31.08)**

Denominación	Ingresos al 31/08/2018				Ingresos al 31/08/2019			
	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Percibido Acumulado	% Percibido	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Percibido Acumulado	% Percibido
Transferencias corrientes de otras entidades públicas	\$8.570.738.029	\$8.823.871.007	\$6.275.691.025	71%	\$10.107.123.000	\$10.117.123.000	\$6.726.777.723	%
Otros ingresos corrientes	\$317.000.000	\$317.000.000	\$328.029.887	100%	\$217.000.000	\$377.377.151	\$411.676.306	109%
Saldo Inicial de Caja	\$742.988.971	\$742.988.971	\$742.988.971	100%	\$742.989.000	\$1.415.939.671	\$1.415.939.671	100%
<b>Total</b>	<b>\$9.630.727.000</b>	<b>\$9.883.859.978</b>	<b>\$7.346.709.883</b>	<b>74%</b>	<b>\$11.067.112.000</b>	<b>\$11.910.439.822</b>	<b>\$8.554.393.700</b>	<b>71.8%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 62. EGRESOS 2018-2019 (corte 31.08)**

Denominación	Egresos al 31/08/2018				Egresos al 31/08/2019			
	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Obligado Acumulado	% Obligado a la fecha	Ppto. Inicial	Ppto. Vigente	Obligado Acumulado	% Obligado a la fecha
Gastos en Personal	\$7.456.880.294	\$7.591.880.294	\$5.271.009.545	69.4%	\$8.636.922.000	\$9.255.202.000	\$5.662.568.067	61.1%
Bienes y Servicios de Consumo	\$1.345.068.588	\$1.390.068.588	\$613.660.372	44.1%	\$1.606.500.000	\$1.776.933.103	\$775.382.631	43.6%
Prestaciones de Seguridad Social	\$348.732.215	\$349.501.088	\$289.813.131	82.9%	\$238.690.000	\$238.690.000	\$100.563.069	42.1%
Transferencias Corrientes	\$15.000.000	\$15.000.000	\$2.250.957	15%	\$20.000.000	\$20.000.000	\$73.644	0.3%
Otros Gastos Corrientes	\$20.303.468	\$20.303.468	\$15.995.053	78.7%	\$20.000.000	\$30.000.000	\$6.272.657	20.9%
Adquisición de Activos No Financieros	\$189.106.540	\$189.106.540	\$86.679.993	45.8%	\$245.000.000	\$292.377.151	\$144.503.646	49.4%
Servicio de la Deuda	\$328.000.000	\$328.000.000	\$264.137.610	80.5%	\$300.000.000	\$297.237.568	\$297.147.568	99.9%
<b>Total</b>	<b>\$9.703.091.105</b>	<b>\$9.883.859.978</b>	<b>\$6.543.546.661</b>	<b>66.2%</b>	<b>\$11.067.112.000</b>	<b>\$11.910.439.822</b>	<b>\$6.986.511.282</b>	<b>58.6%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2. Presupuesto 2020

La elaboración del presupuesto 2020 considera para su construcción dos criterios centrales, por una parte, la continuidad respecto del presupuesto vigente y por otra un 4% de incremento promedio.

#### a. Ingresos 2020

Respecto de los ingresos proyectados para el año 2020 el presupuesto 2020 considera ingresos totales proyectados por un

monto de \$13.119.359.000. Lo anterior se basa en el promedio de ingresos real percibido al mes de agosto del año en curso reajustado en un 4% (IPC).

Se detallan a continuación las principales líneas de ingreso:

- **Subvención Fiscal**, cuyo total de ingresos representa el 38,5% del total de ingresos presupuestados para el año 2020 y considera los conceptos que se detallan en el cuadro siguiente:

**Tabla 63. Presupuesto Subvención Fiscal 2020**

	Percibido a Agosto	Prom. Mensual	Total Anual	Ppto. 2020 (+ reajuste 4%)
Subvención base normal	\$2.764.856.411	\$345.607.051	\$4.147.284.612	\$4.313.175.996
Ley 19.464	\$32.921.078	\$4.115.135	\$49.381.620	\$51.356.885
Aporte gratuidad	\$436.698.132	\$54.587.267	\$655.047.204	\$681.249.092
Total	\$3.234.475.621	\$404.309.453	\$4.851.713.436	\$5.045.781.973

Fuente: Elaboración propia

- **PIE**, se proyectan ingresos por un total de \$816.829.000 correspondiendo a un 6,2% de los ingresos totales proyectados.

**Tabla 64. Presupuesto PIE 2020**

	Percibido a Agosto	Prom. Mensual	Total Anual	Ppto. 2020 (+ reajuste 4%)
PIE	\$523.608.113	\$65.451.014	\$785.412.168	\$816.828.655

Fuente: Elaboración propia

- **SEP**, subvención adicional en función del número de estudiantes prioritarios y preferentes matriculados en los establecimientos municipalizados. Se proyectan ingresos por la suma de \$1.408.075.000 correspondiendo a un 10,7% de los ingresos totales presupuestados.

**Tabla 65. Presupuesto SEP 2020**

	Percibido a Ago.	Prom. Mensual	Total Anual	Ppto. 2020 (+ reajuste 4%)
SEP	\$902.612.246	\$112.826.531	\$1.353.918.372	\$1.408.075.107

Fuente: Elaboración propia

- **FAEP**, corresponde al fondo entregado desde el nivel central destinado a financiar componentes e iniciativas propios de la gestión educacional. Considera ingresos por monto de \$877.456.000 lo que equivale a un 6,7% de los ingresos totales proyectados.
- **Otros**, considera ingresos por la suma de \$1.532.580.000 considerando entre otras las siguientes fuentes: Mantenimiento, Pro retención, SNED, AVDI, ADECO, Evaluadores Pares, Programa de Superación Profesional, BRP, ATDP.
- **JUNJI**, considera los aportes por Vía Transferencia de Fondos de las cuatros salas cunas y jardines infantiles administrados por la Municipalidad de Independencia y gestionados por el DAEM. Se proyectan ingresos por la suma total de \$681.949.445 lo que corresponde a un 5,2% de los ingresos totales presupuestados para el año 2020.

**Tabla 66. Presupuesto JUNJI 2020**

	Percibido a Agosto	Prom. Mensual	Total Anual	Ppto. 2020 (+ reajuste 4%)
Subvención	\$384.310.883	\$48.038.860	\$576.466.320	\$599.524.973
Homologación	\$52.836.197	\$6.604.525	\$79.254.300	\$82.424.472
<b>Total</b>	<b>\$437.147.080</b>	<b>\$54.643.385</b>	<b>\$55.720.620</b>	<b>\$681.949.445</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Aporte fiscal retiro voluntario.** Considera el monto solicitado por retiro voluntario año 2019, el cual no ha ingresado a la fecha. Alcanza la suma de \$ 225.940.000.
- **Aporte municipal.** Presupuesto asignado por el municipio (Ppto. 2019 reajustado). Equivale al monto de \$ 315.744.000.

Corresponde a un 2,4% de los ingresos totales proyectados para el año 2020.

- **Recuperación de licencias médicas.** A la fecha se ha recuperado M\$402.636 en licencias, de los cuales aprox. M\$141.000 corresponde a años anteriores. Para estimar el Ppto. 2020 se realiza el siguiente ejercicio:

**Tabla 67. Presupuesto recuperación Licencias médicas 2020**

Percibido	Rec. Años Ant.	Total	Prom. Mensual	Total Anual	Ppto. 2020 (+ reajuste 4%)
\$402.635.988	\$140.986.251	\$261.649.737	\$32.706.217	\$392.474.604	\$408.173.588

Fuente: Elaboración propia

- **Otros.** Considera Ppto. 2019 reajustado. Por monto de \$3.120.000.
- **Infraestructura Educativa.** Considera el 20% restante del proyecto 5.000 UTM. Durante el 2019 ha ingresado el 80% del proyecto. El monto proyectado para 2020 alcanza la suma de \$92.458.000.
- **Saldo inicial de caja:** \$1.415.940.000.

- **Personal:** Considera promedio de gastos de los últimos 2 y 3 meses (junio-julio-agosto) y reajuste del 4% (IPC). Al revisar el presupuesto vigente 2019 y el presupuesto estimado 2020 a nivel de ítem se puede observar:

**Tabla 68. Gastos en personal 2019-2020**

Remuneraciones	Vigente 2019	Ppto. 2020
Planta	\$2.772.446.000	\$3.308.663.000
Contrata	\$3.108.376.000	\$2.939.650.000
Código - Honorarios	\$3.374.380.000	\$3.513.100.000
<b>Total</b>	<b>\$9.255.202.000</b>	<b>\$9.761.413.000</b>

Fuente: Elaboración propia

#### b. Gastos 2020

El presupuesto de gastos proyectado alcanza la suma de \$13.119.359.000 lo que significa un aumento en relación al presupuesto 2019 de 6,8%.

Respecto de la distribución de los gastos se puede señalar que la fuente de gastos principal está dada por el concepto de personal que totaliza sumas por \$9.761.413.000 lo que equivale a un 74,4% del total de gastos presupuestados; en un segundo lugar, se encuentran los gastos asociados a Bienes y Servicios que se proyectan en montos por \$1.896.735.000, lo que equivale a un 14,4% del total de gastos presupuestados.

A continuación un detalle del comportamiento de gastos presupuestados.

El monto estimado para el año 2020 en la cuenta contable 215-21-02 Personal a Contrata disminuye un 5% aprox. en comparación al año 2019. Lo anterior se explica producto del traspaso de horas a titularidad.

- **Gastos Bienes y Servicios:** se elabora el presupuesto considerando la ejecución al mes de agosto (obligaciones + certificados) y se compara con el presupuesto vigente 2019. En algunas cuentas contables se considera el monto de las iniciativas

FAEP 2019. También se observan algunas disminuciones en las cuentas contables para el año 2020 producto del real ejecutado.

Las partidas presupuestarias que proyectan aumento presupuestario para 2020 son: Mantenimiento y Reparaciones con un incremento del 30% respecto del presupuesto vigente (M\$297); Publicidad y Difusión con un aumento del 30% (M\$14).

Por su parte aquellas partidas que proyectan una disminución en su presupuesto para 2020 son: Servicios Básicos con una disminución del 11% respecto del presupuesto vigente (M\$315); Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo, con una baja de un 30% (M\$20).

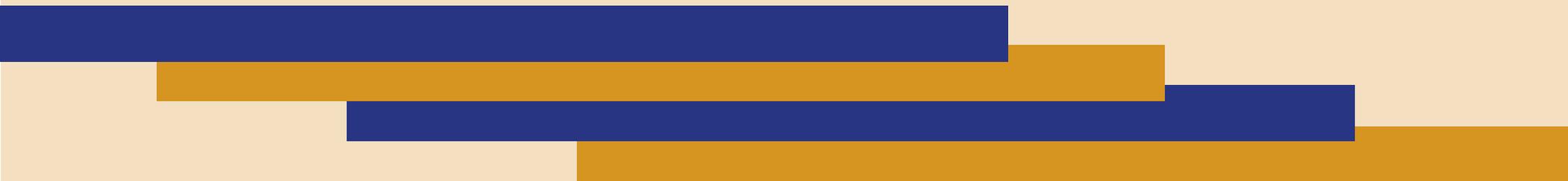
Por último, las partidas que no presentan variaciones importantes para el ejercicio del año 2020 son: Alimentos y Bebidas (M\$35); Textiles, Vestuarios y Calzado (M\$7); Arriendos (M\$285); Servicios Técnicos y Profesionales (M\$215); Materiales de Uso o Consumo (M\$670) y; Servicios Generales (M\$38).

- **Gastos en Prestaciones de Seguridad Social.** Se estiman gastos por \$265.921.000. Principalmente en los ítemes de Desahucios e Indemnizaciones e Indemnización de Cargo Fiscal.

- **Gastos por Transferencias Corrientes.** Se estiman gastos del orden de \$20.800.000 correspondiendo a Premios y Otros.
- **Otros Gastos Corrientes.** Se proyectan gastos por un total de \$31.200.000, correspondiendo a Devoluciones y Compensación por daños a terceros y/o a la propiedad.
- **Adquisición de Activos No Financieros.** Se proyectan gastos por suma de \$381.000.000, correspondiendo a Mobiliario y Otros (M\$90), Máquinas y Equipos (M\$ 81), Equipos Informáticos (M\$150), Programas Informáticos (M\$60)
- **Iniciativas de Inversión.** Se proyectan gastos por \$462.290.000 correspondiendo a Proyectos.
- **Deuda Flotante:** Se proyectó la suma de \$300.000.000.

Cabe mencionar que la formulación presupuestaria 2020 se formaliza con la aprobación que realiza el Concejo Municipal a más tardar el 15 de diciembre del presente año y su ejecución se inicia el 1 de enero de 2020 hasta el 31 de diciembre de esa anualidad.

# BIBLIOGRAFÍA







- Fragoso Franco, D. (1999). La comunicación en el salón de clase. *Razón y Palabra*, Año 4, febrero-abril(13). Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n13/comsal13.html>
- INE (s.f.). *Resultados CENSO 2017*. Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>
- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (s.f.). *JUNAEB*. Obtenido de <https://www.junaeb.cl/>
- MINEDUC - Agencia de Calidad de la Educación (s.f.). *Sistema de aseguramiento de la calidad*. Resultados Categoría de Desempeño 2018. Obtenido de <https://www.agenciaorienta.cl/login>
- MINEDUC - Centro de Estudios (s.f.). *Datos Abiertos*. Obtenido de <http://datosabiertos.mineduc.cl/>
- MINEDUC - SAC (2016). *Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019*.
- MINEDUC (15/02/1996). Ley 19.070. *Aprueba Estatuto de los Profesionales de la Educación, Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/N?i=30437&f=1996-02-15&p=>
- MINEDUC. (01/02/008). Ley 20.248. *Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial, Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/N?i=269001&f=2018-08-25&p=>
- MINEDUC (12/09/2009). Ley 20.370. *Establece la Ley General de Educación, Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/N?i=1006043&f=2009-09-12&p=>
- MINEDUC (25/08/2010). Decreto 170. *Fija normas para determinar los alumnos con necesidades educativas especiales que serán beneficiarios de las subvenciones para educación especial, Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/N?i=1012570&f=2010-08-25&p=>
- MINEDUC (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (1° ed.)*. Santiago de Chile: Unidad de Currículum y Evaluación.

- MINEDUC (08/06/2015). Ley 20.845. *De Inclusión Escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado, Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/N?i=1078172&f=2019-04-25&p=>
- MINEDUC (01/04/2016). Ley 20.903. *Crea el Sistema de desarrollo profesional docente y modifica otras normas, Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/N?i=1087343&f=2019-04-25&p=>
- MINEDUC (24/11/2017). Ley 21.040. *Crea el Sistema de Educación Pública. Chile*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/N?i=1111237&f=2017-11-24&p=>
- MINEDUC (20/02/2018). Decreto 67. *Aprueba normas mínimas nacionales sobre evaluación, calificación y promoción. Chile*.
- MINEDUC (17/06/2019). Decreto 193. *Aprueba Bases Curriculares para los cursos de 3° y 4° año de educación media en asignaturas que indica*.
- MINEDUC (s.f.). *Sistema Información General de Estudiantes SIGE*. Obtenido de <https://sige.mineduc.cl/Sige/Login>
- Ministerio de Desarrollo Social (s.f.). *Observatorio Social - Encuesta CASEN 2017*. Obtenido de [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen\\_2017.php](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2017.php)
- Municipalidad de Independencia - DAEM (2018). *Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal PADEM 2019*. Obtenido de <https://www.pademIndependencia.cl/documentos>
- Municipalidad de Independencia (2015). *Plan de desarrollo comunal 2015-2020 de Independencia (Vol. 2)*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://transparenciaindependencia.independencia.cl/wp-content/uploads/images/PLADECO/pladeco.pdf>
- ONU (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos. Declaración Universal, ONU*. Obtenido de [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)
- Tomasevski, K. (2005). Indicadores del derecho a la educación. *Revista IIDH*, 40 (Julio-Diciembre 2004), 341-388.
- Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P. y Galdames, S. (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.

**ANEXOS**





## ANEXO 1. Iniciativas 2020

A continuación, se presentan las iniciativas levantadas en el proceso participativo que integran el Plan de Acción 2020 y cuya validación se realizará en un momento posterior a definir.

La tabla a continuación muestra un total de 90 iniciativas con la asignación correlativa de un código que relaciona el área de trabajo, el objetivo estratégico institucional, el objetivo específico, la línea de acción y finalmente la iniciativa. La columna “tipo” indica si cada iniciativa corresponde a un deseo, un desafío o es preexistente en el

Plan de acción 2019. La columna “estado”, indica si la iniciativa es de “Continuidad” respecto de las acciones del plan de acción 2019 o si corresponde a una iniciativa “Nueva”, en cuyo caso, se relaciona con alguna de las acciones u objetivo específico del plan de acción 2019. Finalmente, la columna “EID” corresponde al Estándar indicativo de desempeño relacionado.

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
1	Articulación de todos los niveles de educación: parvularia, básica, media y de adultos.	1.1.1.1.1	Desafío	Nueva		1.2.7.22 2.2.7.24	7	E01.5
2	Fortalecimiento del proyecto educativo comunal con expresión en todas las políticas educativas.	1.1.1.1.2	Desafío	Nueva		1.2.7.22 2.2.7.24	7	E01.2
3	Realización de jornadas de reflexión sobre la relevancia de la educación inicial entre jardines VTF, representantes de las comunidades, educadoras de niveles de transición de las escuelas de la red pública de Independencia, encargados de primera infancia del DAEM, entre otros.	1.1.1.2.3	Desafío	Nueva		1.1.6.20 1.2.7.22	7	E01.5
4	Apoyo presencial del DAEM a salas cunas y jardines infantiles VTF, y escuela de párvulos de forma periódica para supervisión y constatación de necesidades, con particular atención a los que no cuentan con equipo de gestión.	1.1.1.2.4	Desafío	Continuidad	1.1.1.1			E01.3
5	Integración en la mirada y enfoque de los PEI y PME de las UE y el PADEM en los correspondientes instrumentos de gestión comunal a nivel de unidad educativa y DAEM.	1.1.1.3.5	Desafío	Nueva			1	E01.2
6	Constitución del PADEM en una herramienta fundamental para el trabajo de las unidades educativas y del DAEM en su monitoreo y evaluación.	1.1.1.3.6	Desafío	Nueva			1	E01.5

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI.OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
7	Actualización de la gestión curricular y la gestión medio ambiental, a las necesidades de integración de todos los actores educativos.	1.1.1.3.7	Desafío	Continuidad	1.2.7.22	1.2.7.23		E04.2
8	Generación de una política comunal de inclusión y coherente con los principios de una educación integral, que reconozca las lenguas maternas de pueblos originarios y migrantes.	1.1.1.3.8	Desafío	Nueva			1	E08.2
9	Articulación del reglamento interno de las unidades educativas con los principios esenciales del PADEM, inclusión, participación y calidad.	1.1.1.4.9	Desafío	Nueva			1	E02.2
10	Consolidación de la función de acompañamiento del equipo DAEM a partir de las orientaciones del Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar y del Marco para la gestión y el liderazgo educativo local.	1.1.1.4.10	Desafío	Nueva			9	E01.3
11	Acompañamiento y seguimiento a la trayectoria escolar y egreso considerando entre otras, preuniversitario online, PACE, continuidad de estudio en paso de un nivel a otro, ingreso a educación terciaria, inserción laboral.	1.1.1.4.11	Desafío	Continuidad	1.1.3.12	1.1.3.10		E06.5
12	Desarrollo de instrumentos orientadores de la gestión educativa en los procesos de acompañamiento a las unidades educativas, tales como PME, ADECO, indicadores de la Agencia de calidad, observación de aula que fortalezca PME, entre otros.	1.1.1.4.12	Desafío	Continuidad	2.2.9.30	1.2.9.28		E01.3
13	Integración de los resultados de aprendizaje en el proceso de acompañamiento para la mejora de las unidades educativas con perspectiva integral.	1.1.1.4.13	Desafío	Continuidad	1.2.7.22	1.2.9.28		E01.3
14	Formación o mejora de capacidades de gestión administrativa y financiera de equipos responsables del sistema de gestión educativa en las unidades educativas.	1.1.1.5.14	Desafío	Continuidad	1.1.1.4	1.4.21.53 1.4.21.54 1.4.21.55 1.4.21.56 1.4.21.57		E10.6

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
15	Formación o mejora de capacidades de gestión administrativa y financiera de equipos responsables del sistema de gestión educativa en el DAEM.	1.1.1.5.15	Desafío	Continuidad	1.1.1.4	1.4.21.53 1.4.21.54 1.4.21.55 1.4.21.56 1.4.21.57		E10.6
16	Incorporación del trabajo de las mesas técnicas integradas por programas de apoyo e incorporación de temáticas contingentes como género, diversidad e interculturalidad.	1.2.2.6.16	Desafío	Continuidad	1.1.5.15			E11.6
17	Desarrollo de un trabajo coordinado entre representantes de cada servicio municipal y de otras instituciones y organizaciones de la comuna para satisfacer las necesidades de cada establecimiento (tales como DIDECO, departamento de extranjería, centros de salud, juntas vecinales, etc.)	1.2.2.6.17	Desafío	Continuidad	1.3.17.46			E11.6
18	Establecimiento de la planificación de encuentros intersectoriales periódicos (OPD, SENDA, Carabineros) como parte del sistema de gestión del DAEM para actualizar protocolos de derivación desde las unidades educativas.	1.2.2.6.18	Desafío	Continuidad	1.3.17.46			E11.6
19	Desarrollo de programa de seguridad para estudiantes a la entrada y salida de las unidades educativas y creación de "rutas bakanes" o rutas seguras.	1.2.2.7.19	Desafío	Nueva				E08.5
20	Fortalecimiento de programas de salud sexual y reproductiva y salud adolescente, alimentación y salud - JUNAEB, Preventivo SENDA.	1.2.2.7.20	Desafío	Continuidad	2.3.18.49			E11.5
21	Incorporación de las unidades educativas a la red de circuitos patrimoniales cuando sea pertinente (ej. Liceo Balmaceda).	1.2.2.7.21	Desafío	Nueva			12	E11.6
22	Liderazgo del sostenedor orientado a proyectos prácticos a nivel comunal que den respuesta a los objetivos del proyecto educativo, a la obtención de recursos y mejora de la infraestructura de las unidades educativas.	1.3.3.8.22	Desafío	Nueva			23	E01.2
23	Reconocimiento de los roles y aportes de cada actor educativo por parte de las autoridades escolares y entre pares.	1.3.3.8.23	Desafío	Nueva			5	E02.6

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
24	Reconocimiento del liderazgo de los equipos directivos de manera que tengan mayor participación en la toma de decisiones que afectan a las unidades educativas.	1.3.3.8.24	Desafío	Nueva			5	E01.4
25	Aumento de la participación de las autoridades municipales en actividades de las unidades educativas, para que sean conocidas por toda la comunidad educativa.	1.3.3.9.25	Desafío	Nueva		1.1.6.19		E01.6
26	Mayor presencia del DAEM y del alcalde en las unidades educativas para generar un vínculo con las y los representantes de las y los estudiantes y conocer sus opiniones.	1.3.3.9.26	Desafío	Nueva		1.3.14.41		E01.6
27	Desarrollo de acuerdos pedagógicos entre todos las y los profesionales insertos en las unidades educativas, de acuerdo a su rol y vínculo con las y los estudiantes.	2.1.4.10.27	Desafío	Nueva			7	E02.6
28	Generación de comunidades de aprendizaje estables con la participación de todos los niveles y modalidades educativas, para intercambio de experiencias, metodologías y estrategias para la generación de conocimiento.	2.1.4.10.28	Desafío	Continuidad	2.2.10.33			E04.7
29	Intercambio de experiencias, metodologías y estrategias significativas de prácticas pedagógicas de los diferentes niveles, en especial lo que refiere a temas de reconocimiento de la diversidad, habilidades superiores, género, etc.	2.1.4.10.29	Desafío	Continuidad	2.2.10.33			E04.7
30	Generación de lineamientos concretos para abordar la diversidad dentro del modelo pedagógico comunal, incluyendo apoyo particular a NEEP y NEET,	2.2.5.11.30	Desafío	Nueva		1.2.7.21 1.2.7.22		E08.2
31	Incorporación de diseños de aula diversificados con especial pertinencia a las NEEP y NEET.	2.2.5.11.31	Desafío	Nueva		1.2.7.21 1.2.7.22		E08.2
32	Actualización y contextualización de los PEI y PME con la incorporación de los ejes transversales de inclusión y diversidad en todos los niveles y modalidades educativas.	2.2.5.12.32	Desafío	Continuidad	1.2.7.22			E03.2

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
33	Adecuación de los currículos y planificaciones docentes con inclusión de temas medioambientales, diversidad sexual, género, afectividad, educación emocional, formación ciudadana, habilidades para la vida, pensamiento crítico, educación artística, deportiva, entre otros, en todos los niveles y modalidades educativas, promoviendo aprendizajes desde experiencias vivenciales.	2.2.5.12.33	Desafío	Continuidad	1.2.7.22			E07.1
34	Coordinación entre equipos multidisciplinarios especializados y docentes de las unidades educativas para atender las temáticas abordadas por PIE, convivencia, salud mental, entre otras.	2.3.6.13.34	Desafío	Continuidad	2.2.9.29			E06.3
35	Apoyo al funcionamiento efectivo de redes estamentales como UTP, primera infancia, convivencia escolar, PIE, inspectores, entre otras, en y entre las unidades educativas.	2.3.6.13.35	Desafío	Continuidad	2.2.9.29			E01.3
36	Seguimiento a las derivaciones de estudiantes desde los PIE a las especialidades de JUNAEB para retroalimentar el apoyo pedagógico.	2.3.6.13.36	Desafío	Continuidad	2.2.9.31			E06.6
37	Articulación del trabajo en red en y entre todas las unidades educativas de la comuna para asegurar criterios comunes de actuación acorde a modelo de gestión educativa (inspectores generales, encargados de convivencia, PIE, etc.).	2.3.6.14.37	Desafío	Continuidad	2.2.9.29			E01.5
38	Elaboración de un plan comunal con redes locales considerando las necesidades de cada unidad educativa en los diferentes niveles.	2.3.6.14.38	Desafío	Continuidad	1.1.5.15			E11.6
39	Desarrollo de una estrategia de difusión del DAEM, dirigida a la comunidad educativa y colaboradores del sistema educativo sobre el quehacer de todos sus equipos de trabajo, sus objetivos y programas, favoreciendo la transparencia en la gestión.	3.1.7.15.39	Existente	Continuidad	1.1.6.19			E01.6
40	Generación de condiciones y capacidades para la gestión de la información y gestión del conocimiento de todos los actores de las unidades educativas.	3.1.7.15.40	Desafío	Nueva			6	E01.6

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI.OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
41	Actualización periódica de la información entregada por el DAEM y las unidades educativas que permitan el conocimiento y toma de decisiones.	3.1.7.15.41	Desafío	Nueva			6	E01.6
42	Creación de puntos informativos inclusivos (con traducción en creole y mapudungun) sobre el quehacer del DAEM y los servicios comunales, actualizados de forma periódica, en lugares claves de la comuna como unidades educativas, salidas del metro, juntas de vecinos, entre otros.	3.1.7.15.42	Desafío	Nueva			6	E01.6
43	Utilización de redes sociales para difundir informaciones relevantes del DAEM hacia los actores de las comunidades educativas.	3.1.7.16.43	Existente	Continuidad	1.1.6.19			E01.6
44	Utilización de diversos métodos de difusión en las unidades educativas sobre los proyectos y servicios comunales requeridos en función de sus intereses y necesidades a través de charlas informativas, actividades o encuentros masivos, encuestas, consultas a las bases, entre otros.	3.1.7.16.44	Existente	Continuidad	1.1.6.20			E01.6
45	Difusión de los instrumentos de gestión utilizados por el DAEM y unidades educativas, y su implementación, para conocimiento de comunidad escolar y aumento de la transparencia.	3.1.7.16.45	Desafío	Nueva			6	E01.6
46	Información a las familias migrantes de las unidades educativas sobre los mecanismos para acceder a los servicios de salud y programas sociales de la red de apoyo comunal.	3.1.7.16.46	Desafío	Nueva			6	E06.3
47	Difusión de todos los protocolos de actuación que deben ser utilizados por las personas adultas de la comunidad educativa en relación con el trato respetuoso y libre de prejuicios a estudiantes.	3.1.7.16.47	Desafío	Continuidad	1.3.15.42			E08.3
48	Participación activa de las y los estudiantes en las propuestas sobre talleres que se impartirán en los distintos ciclos y niveles, de acuerdo a la edad e intereses.	3.2.8.17.48	Desafío	Continuidad	1.1.6.20	2.2.12.35 2.2.12.36		E06.2

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
49	Creación de un buzón donde las y los estudiantes presenten propuesta de contenidos, estrategias y acciones de mejoramiento del quehacer de la unidad educativa, revisado y analizado periódicamente por instancia inter estamental.	3.2.8.17.49	Desafío	Continuidad	1.1.6.20			E09.1
50	Otorgamiento de poder resolutivo a los consejos escolares en ámbitos relevantes y aumentar sus miembros a una persona representante del centro de estudiantes de jornada vespertina por crearse.	3.2.8.17.50	Desafío	Continuidad	2.3.19.51	1.3.14.41		E09.4
51	Desarrollo de habilidades de liderazgo de centros de estudiantes y directivas de curso que favorezcan la toma de decisiones en los ámbitos que les competen.	3.2.8.17.51	Desafío	Continuidad	1.3.14.41			E09.5
52	Creación de una red comunal o cabildo de estudiantes con y sin cargos de representación de las diferentes unidades educativas, donde haya espacios de encuentro y debate, así como instancias formales para plantear sus propuestas al DAEM y tomar decisiones en conjunto.	3.2.8.17.52	Desafío	Continuidad	1.3.14.41			E09.5
53	Desarrollo de una vinculación efectiva y colaborativa entre familia y unidad educativa en pos de la mejora de la formación integral de las y los estudiantes.	3.2.8.18.53	Desafío	Continuidad	3.3.20.52			E07.7
54	Apoyo a la creación de una federación de Centros de padres, madres y apoderados de la comuna.	3.2.8.18.54	Desafío	Continuidad	1.3.14.41			E09.4
55	Creación de espacios de encuentro entre madres y padres y los CPMA de las diferentes unidades educativas para analizar la realidad educativa comunal, hacer propuestas de mejora y fortalecer su organización y participación en la educación pública a través de reuniones o asambleas comunales, federación de centros de padres, entre otras.	3.2.8.18.55	Desafío	Continuidad	1.3.14.41			E09.4
56	Integración de un representante de los y las apoderados en reuniones interestamentales con el DAEM y el municipio.	3.2.8.18.56	Desafío	Continuidad	1.3.14.41			E09.4

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
57	Fortalecimiento de la convivencia escolar a través de la constitución de un sólo departamento entre la persona encargada o equipo de convivencia e inspectoría general, disminuyendo la lógica sancionadora.	3.2.8.19.57	Desafío	Nueva			15	E01.5
58	Actualización de la política comunal, planes y manuales de convivencia escolar avanzando hacia una propuesta de gestión de la convivencia en cada unidad educativa.	3.2.8.19.58	Desafío	Continuidad	1.3.15.42			E08.3
59	Desarrollo de actividades permanentes en pos de una sana convivencia con la participación de todos actores de la comunidad educativa como la generación de espacios de confianza entre las personas adultas y estudiantes, recreos entretenidos, encuentros intergeneracionales, etc.	3.2.8.19.59	Desafío	Continuidad	1.3..17.48			E09.1
60	Participación activa de profesionales, asistentes, auxiliares y docentes en la toma de decisiones que afecten su unidad educativa y rol de garantes de los derechos de los y las estudiantes.	3.2.8.19.60	Desafío	Nueva			19	E02.6
61	Inclusión de las y los asistentes en la toma de decisiones sobre dotación o cantidad de niños y niñas por adulto en la sala de clases para favorecer los aprendizajes.	3.2.8.19.61	Desafío	Nueva			19	E04.3
62	Realización de encuentros recreativos y artísticos comunales para sensibilizar sobre interculturalidad, diversidad e inclusión a la comunidad y repetir la feria de la diversidad con una muestra gastronómica.	3.3.9.20.62	Desafío	Continuidad	2.2.12.37			E08.2
63	Realización de encuentros educativos comunales y territoriales de interculturalidad y género, que considere actividades como música, gastronomía, juegos, trajes típicos, batucadas, entre otros.	3.3.9.20.63	Desafío	Continuidad	2.2.12.37			E08.2
64	Favorecer la reflexión con todos los actores de la comunidad educativa sobre el sentido y significado de una escuela abierta a la comunidad y al territorio valorando la diversidad y la interculturalidad.	3.3.9.21.64	Desafío	Nueva			17	E09.1

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
65	Elaboración participativa del mapa de actores y el sentido de pertenencia e identidad de estudiantes y apoderados respecto de sus vidas en la comunidad "Historia de mi escuela - Historia de mi comunidad".	3.3.9.21.65	Desafío	Nueva			17	E09.1
66	Fortalecimiento del vínculo con la red comunitaria y desarrollo de procesos de articulación de la escuela con su territorio, comunidad y cultura, a través del área de vinculación con el medio que toda unidad educativa debe elaborar participativamente.	3.3.9.21.66	Desafío	Nueva			17	E09.1
67	Apoyo a la realización de diversas intervenciones por parte de estudiantes en su comunidad, por ejemplo, intervenciones artísticas, teatro libre expresión, congreso en mi comuna.	3.3.9.21.67	Desafío	Nueva			17	E09.2
68	Elaboración de un catastro de las necesidades de infraestructura, espacios requeridos y que habría que recuperar y planificación calendarizada de mantenimiento, para el óptimo funcionamiento de las unidades educativas.	4.1.10.22.68	Desafío	Continuidad	1.4.23.60			E12.1
69	Aumento de las salas cuna y jardines infantiles en la comuna que permita atender la demanda existente hasta el momento.	4.1.10.22.69	Desafío	Nueva			23	E01.5
70	Actualización del equipamiento en las unidades educativas de acuerdo con sus distintas necesidades como acceso para silla de ruedas y ascensores.	4.1.10.22.70	Desafío	Continuidad	1.4.23.61			E12.1
71	Mejora de los espacios, áreas verdes y seguridad alrededor de las unidades educativas (iluminación, dar continuidad a ruta segura mejorada).	4.1.10.23.71	Desafío	Continuidad	1.4.23.61			E12.1
72	Realización de lineamientos para la implementación del CRA en las unidades educativas y articulación a nivel comunal con el fin de compartir experiencias entre comunidades educativas, conociendo inventarios bibliográficos en diversos idiomas, incluyendo creole, diversos materiales, programas u otros que se puedan compartir.	4.1.10.23.72	Desafío	Nueva			23	E12.3

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
73	Actualización del programa Enlaces y aulas conectadas que estén acorde a los nuevos desafíos tecnológicos y favorezcan la ciudadanía digital de las y los estudiantes.	4.1.10.23.73	Desafío	Nueva			23	E12.4
74	Establecer un procedimiento claro y conocido de contratación, despido y licencias médicas de los trabajadores en las unidades educativas.	4.2.11.24.74	Desafío	Continuidad	1.1.1.5			E10.3
75	Asignación a los Jardines Infantiles VTF de la comuna de un profesional de apoyo a la gestión educativa en función del estándar ministerial, equipos multidisciplinarios de educación diferencial, fonoaudiología, psicopedagogía, terapia ocupacional e incorporación de profesionales y facilitadores interculturales en las unidades educativas para la inclusión de estudiantes de pueblos originarios o migrantes.	4.2.11.24.75	Desafío	Continuidad	1.1.1.2			E10.2
76	Contratación de un responsable de proyectos de infraestructura que actúe como contraparte y que gestione recursos para su financiamiento.	4.2.11.24.76	Desafío	Continuidad	1.1.1.2			E10.3
77	Ampliación del equipo de mantenimiento, contar con personal idóneo de reemplazo docente, cautelando la distribución de tareas en pos de cubrir las necesidades.	4.2.11.24.77	Desafío	Continuidad	1.1.1.2			E10.3
78	Aumento de presupuesto municipal para cubrir lo que no cubre la subvención VTF.	4.2.11.25.78	Desafío	Nueva			1	E01.5
79	Otorgamiento de becas internas para estudiantes haitianas o extranjeras que lo requieren para completar trayectoria educativa.	4.2.11.25.79	Desafío	Nueva			1	E06.3
80	Fortalecimiento de la gestión de asistencia y subvención de las unidades de educación parvularia VTF.	4.2.11.25.80	Desafío	Continuidad	1.1.1.4			E11.1
81	Establecimiento y optimización de un sistema de gestión presupuestaria y rendición financiera, eficiente y oportuno que facilite la gestión de las unidades educativas.	4.2.11.25.81	Desafío	Continuidad	1.1.1.4			E11.3
82	Otorgar más autonomía al director y su equipo para disponer de los recursos, ya sean SEP, FAEP, PIE, etc.	4.2.11.25.82	Desafío	Nueva			5	E01.4

IN	INICIATIVAS IN	CÓDIGO 2020 (AT.OEI. OE.LA.IN)	TIPO	ESTADO	CÓDIGO 2019	OTRO CÓDIGO 2019	OE 2019 relacionado	EID
83	Potenciar habilidades y actitudes relacionadas con el liderazgo de jefatura de curso, a través de capacitaciones y puestas en práctica con apoyo entre las unidades educativas.	4.3.12.26.83	Desafío	Continuidad	1.4.26.66			E10.6
84	Desarrollo de procesos de formación y actualización continua y pertinente al contexto de cada unidad educativa de docentes, asistentes y profesionales, fundamentados en derechos humanos y que aseguren el respeto a la diversidad.	4.3.12.26.84	Desafío	Continuidad	1.4.26.66			E10.6
85	Creación de un plan de desarrollo para los distintos actores educativos que potencie herramientas de actualización profesional y las habilidades socioemocionales.	4.3.12.26.85	Desafío	Continuidad	1.4.26.66			E10.6
86	Actualización participativa de los perfiles profesionales de las unidades educativas, con participación de los y las estudiantes. Definición clara y precisa de funciones, roles y atribuciones de cada integrante de las comunidades educativas.	4.3.12.27.86	Desafío	Nueva			1	E10.1
87	Asignación de horas no lectivas para resolver las capacitaciones y sostener tiempo para planificar en la unidad educativa, sin llevar labores a sus hogares.	4.3.12.27.87	Desafío	Nueva			1	E04.1
88	Gestionar horas de profesionales PIE, para apoyar el trabajo en las unidades educativas.	4.3.12.27.88	Desafío	Nueva			1	E10.2
89	Elaboración participativa de un protocolo que establezca y diagnostique la ayuda a las y los profesionales.	4.3.12.27.89	Desafío	Nueva			1	E10.9
90	Generación de espacios de autocuidado o talleres de habilidades, entre otros, en las unidades educativas para el desarrollo personal de todos los actores de la comunidad educativa.	4.3.12.27.90	Desafío	Nueva			1	E10.9

Los documentos se pueden descargar en  
<https://www.independencia.cl/daem/>

- ANEXO N° 2. Pauta de entrevista a representante estudiantil y profesional PIE.
- ANEXO N° 3. Guía metodológica para jornadas de trabajo en unidades educativas.
- ANEXO N° 4. Cuestionarios multiestamentales.
- ANEXO N° 5. Pauta de entrevista a directoras de educación parvularia y profesionales del equipo pedagógico del DAEM.
- ANEXO N° 6. Pauta metodológica de la Primera Jornada Creativa de Planeación.
- ANEXO N° 7. Informe de resultados preliminares de las jornadas de trabajo en cada unidad educativa.



