



# Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) 2023

---

Corporación Municipal Viña del Mar para el Desarrollo Social

## Tabla de contenido

<b>Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) 2023</b> .....	<b>0</b>
Listado de tablas e ilustraciones .....	2
<b>Presentación del PADEM 2023</b> .....	<b>4</b>
Sobre el Contexto: El Inicio de un segundo año como sostenedores.....	4
Sobre el Contexto: El proceso de traspaso al Servicio Local de Educación Pública (SLEP) .....	5
Sobre las Dimensiones que sustentan el Plan Comunal.....	7
Sobre la organización territorial.....	8
Sobre cómo está organizado el PADEM 2023.....	10
Palabras finales .....	11
<b>1. ¿Cómo trabajamos para construir el PADEM?: Metodología de trabajo</b> .....	<b>13</b>
1.1 Metodología para una Evaluación Diagnóstica Participativa.....	13
1.2. Metodología para la Planificación Estratégica.....	15
1.3 Metodología para la construcción de la Dotación.....	17
1.4 Metodología para la definición de acciones y metas .....	18
<b>2. ¿Qué información recogimos para la toma de decisiones?: El Diagnóstico</b> .....	<b>19</b>
2.1 Diagnóstico de Contexto.....	19
2.2 Diagnóstico Interno.....	29
2.3. Diagnóstico Participativo .....	44
2.4 Síntesis Diagnóstica .....	49
<b>3. ¿Cuáles son los marcos que sustentan el Plan?: Definiciones Estratégicas</b> .....	<b>52</b>
3.1 Marco de la Política Educativa .....	52
3.2 Misión y Visión.....	55
3.3 Valores.....	55
<b>4. ¿Qué haremos para el 2023?: Nuestro Plan Estratégico</b> .....	<b>56</b>
4.1. Ejes Estratégicos.....	56
4.2 Objetivos Estratégicos.....	57
4.3 Acciones y metas.....	57
4.4 Presupuesto .....	64
<b>5. ¿Cómo evaluaremos nuestro Plan Estratégico?: Plan de Monitoreo y Evaluación</b> .....	<b>66</b>
Indicadores de Gestión PADEM 2022 .....	66

## Listado de tablas e ilustraciones

Figura N°1: Organigrama de la Dirección de Educación CMVM .....	4
Tabla N°1: N° de establecimientos y jardines por comuna Costa Central.....	6
Figura N°2: Línea de tiempo traspaso SLEP .....	6
Figura N°3: Comisión Técnica – Traspaso SLEP .....	7
Tabla N°2: Ejes Estratégicos .....	8
Figura N°4: Distribución por Macrozonas de Viña del Mar .....	9
Tabla N°3 Proceso de co-construcción del Diseño Participativo.....	13
Figura N°5: Captura de pantalla término encuesta de participación .....	14
Tabla N°4: Participantes de la encuesta de opinión.....	14
Figura N°6: Proceso de Planificación Estratégica CMVM .....	15
Tabla N°5: Estructura BSC por Ejes Estratégicos.....	17
Figura N°7: Indicadores demográficos SECPLA – según macrozonas .....	19
Tabla N°6: Índice de interés por nivel .....	22
Figura N°8: Indicador Índice de Interés.....	22
Figura N°9: Matrícula histórica 2018-2022.....	23
Figura N°10: Matrícula histórica 2018-2022 – según tipo de enseñanza.....	23
Figura N°11: Indicador de articulación.....	24
Figura N°12: Indicadores de Asistencia.....	24
Figura N°13: Nivel de cumplimiento de Planes y Programas.....	25
Tabla N°7: Programas e Iniciativas sectoriales.....	26
Tabla N°8: Programas e iniciativas Municipales y/o de Corporación.....	27
Tabla N°9: Programas y proyectos con apoyo de organismos externos .....	27
Figura N°14: Porcentaje de estudiantes de pueblos originarios – según macrozonas .....	29
Figura N°15: Porcentaje de estudiantes inmigrantes – según país de origen .....	30
Figura N°16: Porcentaje de estudiantes inmigrantes – según macrozonas.....	30
Tabla N°10: Estudiantes con necesidades de apoyos especiales por macrozonas.....	31
Tabla N°11: Estudiantes prioritarios por macrozonas.....	31
Figura N°17: Porcentaje de establecimientos con estudiantes prioritarios – según concentración de estudiantes prioritarios.....	31
Figura N°18: Evolución de evaluación de infraestructura 2021-2022 .....	34
Tabla N°12: Obras ejecutadas por año, por tipo de financiamiento (en miles).....	34
Tabla N°13: Obras de Reposición ejecutadas el 2022 .....	34
Tabla N°14: Proyectos desarrollados con convenio de financiamiento por ejecutar en 2023 .....	35
Tabla N°15: Proyectos postulados .....	35
Tabla N°16: Proyectos de Infraestructura priorizados y por desarrollar 2023 .....	36
Tabla N°17: Equipamiento tecnológico .....	36
Figura N°19: Ingresos por concepto de subvención (\$MM) – según tipo de subvención .....	37
Figura N°20: Evolución montos FAEP 2018-2022 (\$MM) .....	37
Figura N°21: Porcentaje de establecimientos con sello COVID .....	37
Tabla N°18: Factores de la propuesta de valor del área de Educación .....	39
Tabla N°19: Elementos contribuyentes a la Propuesta de Valor según la Dirección de Educación. ....	39
Tabla N°20: Nudos críticos dimensión Gestión Institucional .....	40
Tabla N°21: Nudos críticos dimensión Aprendizajes .....	40
Tabla N°22: Nudos críticos dimensión Bienestar socioemocional .....	40
Tabla N°23: Nudos críticos dimensión Recursos .....	41
Figura N°22: Necesidades detectadas:.....	42
Figura N°23: Necesidades detectadas según ámbito.....	42
Figura N°24: Estrategias Macrozona Glorias Navales - Reñaca - Gómez Carreño .....	42
Figura N°25: Estrategias Macrozona Plan A: Santa Inés – Achupallas.....	42
Figura N°26: Estrategias Macrozona Plan B: Santa Inés – Achupallas.....	43
Figura N°27: Estrategias Macrozona Miraflores - Viña Oriente.....	43
Figura N°28: Estrategias Macrozona Nueva Aurora – Recreo.....	44
Figura N°29: Estrategias Macrozona Forestal – Chorrillos.....	44
Tabla N°24: Valoración general de Estudiantes.....	44
Tabla N°25: Valoración general de Padres y apoderados .....	45
Tabla N°26: Valoración general de Asistentes de la educación.....	45
Tabla N°27: Valoración general de Profesores.....	45

Figura N° 30: Distribución de respuestas de estudiantes.....	45
Figura N°31: Valor de la Educación Municipal según estudiantes .....	46
Figura N°32: Inclusión según estudiantes.....	46
Figura N°33: Cambios necesarios en los establecimientos según estudiantes.....	46
Figura N°34: Participación según estudiantes.....	47
Figura N° 35: Distribución de respuestas de padres y apoderados .....	47
Figura N°36: Inclusión según padres y apoderados.....	47
Figura N°37: Docencia según padres y apoderados.....	48
Figura N°38: Participación según padres y apoderados.....	48
Figura N°39: Rol de los padres según padres y apoderados .....	48
Figura N°40: Convivencia según padres y.....	48
apoderados .....	48
Figura N°41: Distribución de respuestas de Asistentes de la Educación .....	48
Figura N°42: Comunicación según Asistentes de la Ed.....	48
Figura N°43: Convivencia según Asistentes de la Ed.....	48
Figura N°44: Distribución de respuestas de profesores.....	49
Figura N°45: Comunicación según profesores.....	49
Figura N°46: Mecanismos de Evaluación según profesores.....	49
Figura N° 47: Factores de permanencia según profesores.....	49
Figura N°48: Nivelación de estudiantes según profesores.....	49
Tabla N°28: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Convivencia y Bienestar Escolar .....	49
Tabla N°29: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Aprendizajes .....	50
Tabla N°30: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Resguardo de trayectorias educativas y revinculación educativa .....	50
Tabla N°31: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Condiciones .....	51
Figura N°49: Fases de la Política de Reactivación Educativa Integral.....	53
Figura N°50: Pilares para la reactivación educativa.....	54
Figura N°51: Dimensiones Estratégicas de la Política de Educación comunal.....	55
Tabla N°32: Acciones y Metas de Convivencia y bienestar integral.....	61
Tabla N°33: Acciones y Metas de Aprendizajes.....	62
Tabla N°34: Acciones y Metas de Resguardo de trayectorias educativas y revinculación.....	63
Tabla N°35: Acciones y Metas de Resguardo de trayectorias educativas y revinculación.....	63
Figura N°52: Estructura BSC PADEM 2023.....	64
Tabla N°36: Presupuesto de egresos proyectados 2023 – Educación .....	65
Figura N°53: Ciclo de Deming .....	66
Tabla N°37: Indicadores de Gestión PADEM 2022 .....	67
Tabla N°38: Estructura niveles de cumplimiento – tabla de evaluación .....	68

## Presentación del PADEM 2023

El Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) 2023 que aquí se presenta da cuenta del mandato ministerial establecido por la Ley 19.410 de Educación de 1995. En sus artículos 4°, 5° y 6° se indica que el PADEM es un instrumento de planificación de la educación que debe ser elaborado por los Municipios conforme a las exigencias establecidas en la ley. En este sentido se constituye en una oportunidad para profundizar la descentralización y la autonomía del sistema escolar para hacerlo pertinente a la realidad local de cada comuna. Asimismo, posibilita una gestión participativa de la comunidad en el desarrollo de la educación local, que incluye un manejo eficiente de los recursos y una gestión municipal proactiva con los establecimientos educacionales de su dependencia.

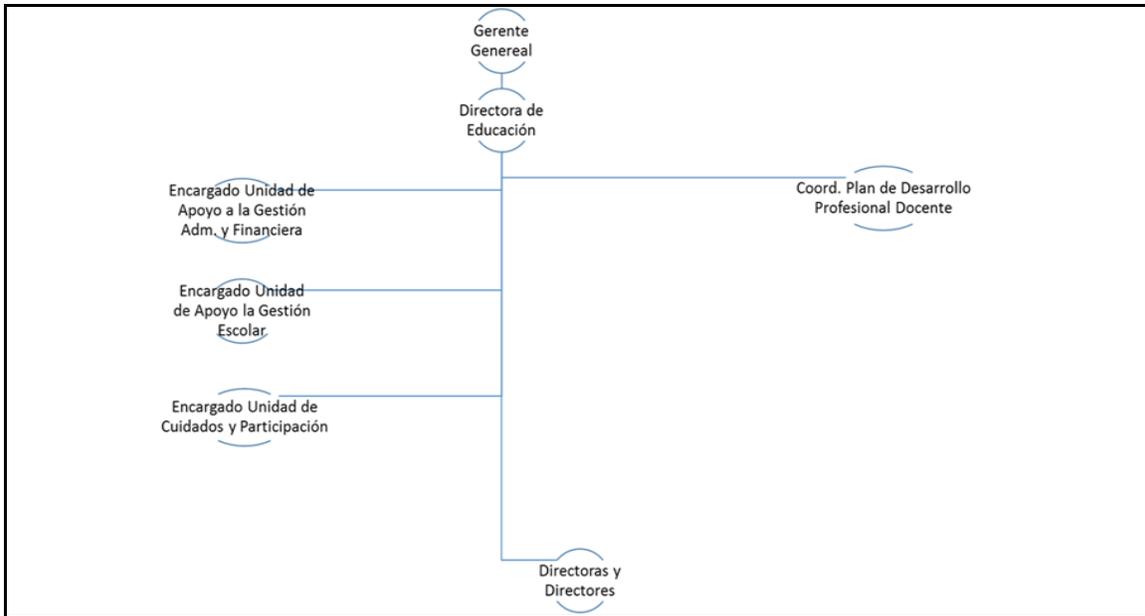
### Sobre el Contexto: El Inicio de un segundo año como sostenedores

El PADEM 2023 es el segundo en su tipo que ha asumido esta Dirección de Educación por mandato de la alcaldesa Macarena Ripamonti Serrano. Ciertamente se enmarca en el inicio de un segundo año como sostenedores y responsables de la Educación Pública de la comuna de Viña del Mar en el contexto del programa municipal 2021-2025. En este sentido el proceso de construcción de este instrumento de planificación estratégica se asume a partir de un año de trabajo con los equipos que forman parte del sistema educativo municipal. Cabe recordar que mantenemos la responsabilidad de administrar 49 establecimientos escolares y 4 Jardines Infantiles. En estos **53 establecimientos**, al día de hoy, **trabajan 2.435 personas** para prestar un servicio educativo a **13.294 personas matriculadas** para formarse en ellos. Este año de experiencia nos ha permitido conocernos personal y profesionalmente entre quienes compartimos la responsabilidad de ofrecer un servicio educativo de calidad a la comunidad viñamarina.

Asimismo, nos ha permitido conocer la cultura escolar en su conjunto y en la especificidad de cada comunidad educativa, conociendo las distancias y/o proximidades al desafío de otorgar garantía de derechos a quienes se forman en el sistema educativo municipal. Este convivir juntos y juntas nos ha permitido reconocernos en nuestra diversidad como personas, la que incluye modos diferentes de comprender y asumir la educación municipal en general y la educación municipal bajo esta administración, que necesariamente debemos alinear en tanto existe un sólo sostenedor, el municipio de ciudades. Como toda convivencia humana, la nuestra no ha estado exenta de dificultades y conflictos. Esto nos ha permitido transparentar posiciones, discutir, construir y reconstruir confianza para lograr ciertos acuerdos mínimos de funcionamiento. Estos acuerdos han ido desde procedimientos administrativos hasta modos de resolver conflictos con foco en la garantía de derechos de estudiantes y también de funcionarios, especialmente cuando hemos encontrado dificultades por colisión de derechos.

Dentro de estos acuerdos de convivencia destacamos la actualización de protocolos, con especial foco en la garantía de derechos de niños, niñas y adolescentes (NNA); procesos administrativos referidos a normas básicas para el cumplimiento de la tarea pedagógica y la convivencia laboral entre adultos como asistencia, puntualidad, permisos administrativos, licencias médicas, responsabilidades, su reconocimiento y sus sanciones; procedimientos para el uso y rendición clara y oportuna de recursos públicos; procedimientos para las solicitudes de reemplazos por licencias médicas, entre otros. Como nos ha mandado nuestra alcaldesa, había que “ordenar la casa”. Para poder hacerlo, se requería una Dirección de Educación con una nueva forma de organización más funcional a la tarea, sustentada en un liderazgo directivo distribuido y participativo. Por ello, el 8 de marzo por medio de la Resolución N° 53/22 de Gerencia, se aprueba el organigrama que a continuación se expone.

Figura N°1: Organigrama de la Dirección de Educación CMVM



En esta misma línea de acuerdos, hacemos especial mención a los procesos de negociación colectiva, liderados por el Gerente de la CMVM. Estos fueron enriquecedores para todos y todas quienes participamos en ellas, incluso para quienes, por diferencias históricas, no trabajaban juntos, así nos lo dijeron. Tantas horas de trabajo conjunto sobre la base del respeto, el diálogo y el bien común nos permitieron establecer procesos de negociaciones colectivas diferenciadas respetando criterios comunes. Destacamos haber aprendido a reconocernos iguales en derechos desde las funciones de cada cual, que no estamos en veredas opuestas, que todos y todas, independiente de nuestros roles y funciones somos corporación municipal y que sólo construyendo equipos de trabajo podemos fortalecer y defender la educación pública tan maltratada. En equipo buscamos el bien común sobre la base de valores que nos permiten la garantía de derechos.

#### Sobre el Contexto: El proceso de traspaso al Servicio Local de Educación Pública (SLEP)

En el contexto de trabajo descrito es necesario explicitar y compartir con la comunidad viamarina que, en este primer año de esta nueva administración municipal y corporativa, la Dirección de Educación ha tenido la responsabilidad de ponerse al día y avanzar en el proceso de desmunicipalización de la educación pública de Viña del Mar y traspaso al SLEP Costa Central, obedeciendo a dos mandatos:

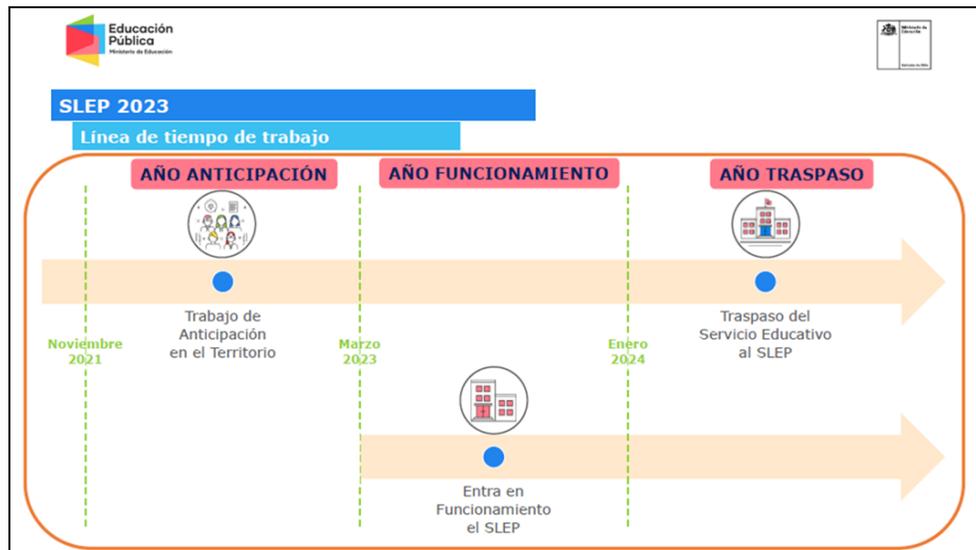
- El que nos da la Ley N°21.040 que crea el Sistema de Educación Pública y en nuestro caso en particular el SELEP Costa central constituido por cuatro comunas, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N°1: N° de establecimientos y jardines por comuna Costa Central

Comunas	N° establecimientos escolares	N° de Jardines Infantiles
Concón	4	3
Quintero	6	4
Puchuncaví	14	6
Viña del Mar	49	11
Total	73	24

- El que nos da el Decreto N°69 del 2021 que indica las etapas del proceso para llegar al 1° de marzo de 2023, fecha de entrada en vigencia del SLEP Costa Central, y el 1° de enero 2024 a su total traspaso y funcionamiento tal como se expresa en la siguiente figura.

Figura N°2: Línea de tiempo traspaso SLEP 2023



Este año 2022 y con el apoyo de todos quienes somos corporación municipal, pudimos superar todas las dificultades para concretar todos los hitos de la etapa o año de anticipación para que la alcaldesa pudiera firmar y enviar a la Dirección de Educación Pública (DEP), el decreto alcaldicio N°10.544 del 1° de septiembre de 2022 con el que traspasa todos los bienes muebles, bienes inmuebles, convenios y servicios y lo más delicado por su relevancia, el personal. Con este acto, se cumplió lo mandado por ley.

Finalmente es relevante dejar explícito el reconocimiento y aporte que han realizado los cuatro sindicatos de trabajadores y trabajadoras de la educación y el colegio de profesores comunal Viña del Mar quienes, convocados y coordinados desde una Comisión Técnica (ver figura N°3), tuvieron la labor de revisar cada una de las liquidaciones de sueldo del mes de abril de todas y cada una de las personas que laboran en los 60 establecimientos educacionales de la municipalidad de Viña del Mar. Esta labor ha sido de la máxima relevancia pues ha ayudado a disminuir las incertidumbres propias de un cambio y a dar tranquilidad a quienes trabajan en la CMVM.

Figura N°3: Comisión Técnica – Traspaso SLEP



Dada la magnitud y la relevancia de la tarea era imposible que cuatro personas pudieran asumir el compromiso indicado, por lo mismo se reconoce y agradece el trabajo participativo, cooperativo, colaborativo y solidario que definieron de manera autónoma y los resultados obtenidos gracias a su profesionalismo y rigurosidad.

#### Sobre las Dimensiones que sustentan el Plan Comunal

El PADEM 2023 acoge las orientaciones propuestas en el documento “Aportes para el proceso de elaboración del PADEM 2023”, elaborado entre la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y el Ministerio de Educación. Este fue publicado los primeros días de septiembre de 2022. Aunque nuestro trabajo se había iniciado a fines de mayo 2022, se estudia la propuesta y se incorpora al trabajo porque las orientaciones son coherentes con:

- La metodología de trabajo asumida desde el plan de monitoreo del PADEM 2022.
- La realidad del sistema educativo municipal en el contexto post pandémico por COVID 19 y el complejo inicio del año escolar debido a dos razones: El retorno a la presencialidad luego del impacto de la pandemia en las y los estudiantes, sus familias, el profesorado, las y los asistentes y directivos; El cambio de política educativa a partir del 11 de marzo, derivada del cambio de gobierno.
- La política educativa comunal del Municipio de Cuidados que se ha estado implementando durante este primer año de administración. Ciertamente no ha estado exenta de encuentros y desencuentros debido a los procesos propios de una transición político-administrativa.

En este sentido, tanto la síntesis diagnóstica como el plan estratégico que se presentan asumen las cuatro dimensiones propuestas en el documento señalado. La siguiente tabla las presenta y entrega sus definiciones operacionales.

Tabla N°2: Ejes Estratégicos

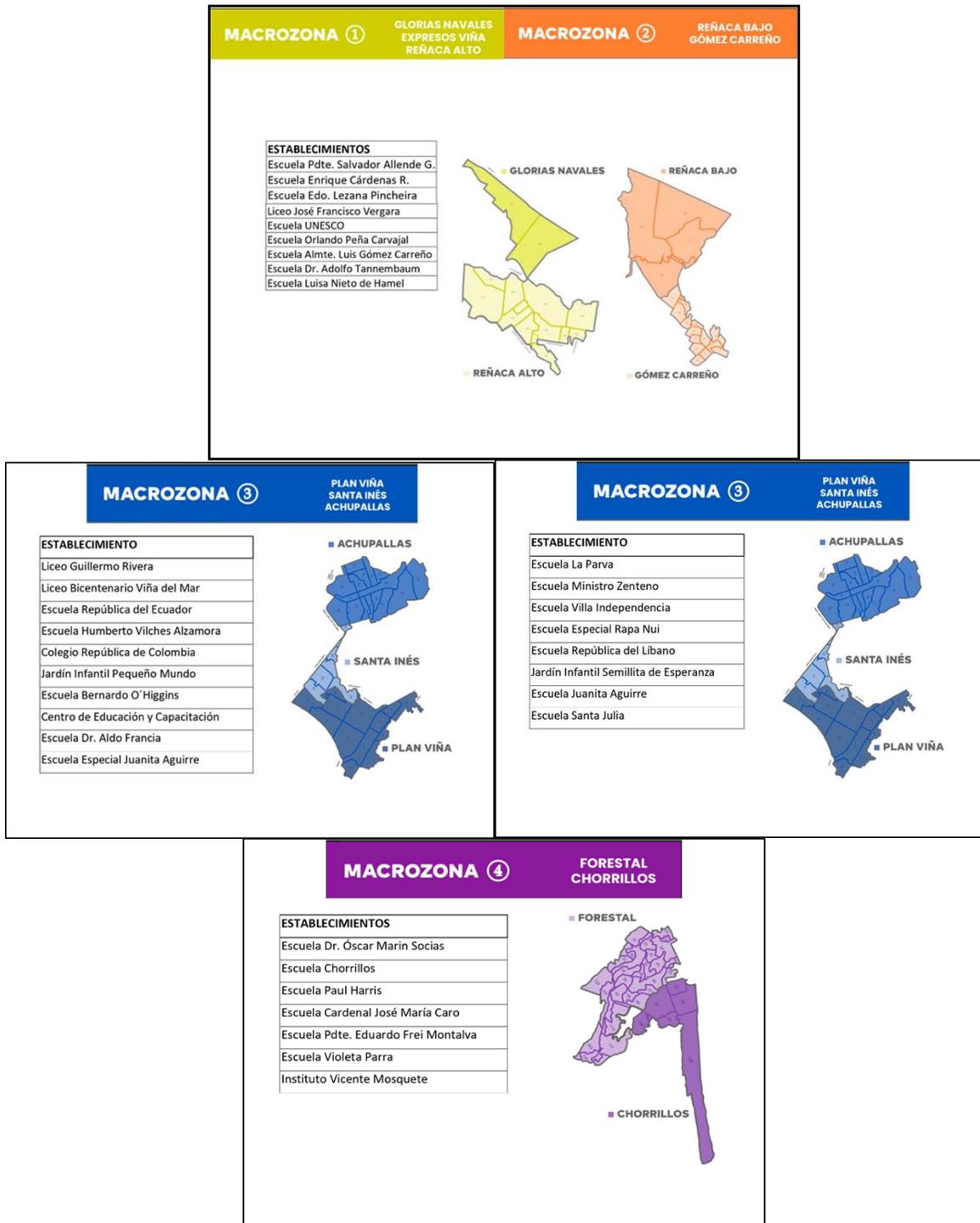
Dimensión	Definición Operacional
Convivencia y bienestar integral	“Desarrollar desde el ámbito de la gestión sistémica de la convivencia escolar que tiene como elemento central la incorporación de las voces de las y los actores, así como la definición de áreas de trabajo clave, facilitando de manera coherente la articulación entre niveles y su incorporación a los instrumentos de gestión escolar”. (MINEDUC, 2022)
Aprendizajes	“Proyectos pedagógicos con impacto comunitario que articulan un conjunto de disciplinas del currículum vinculados a una necesidad de la comunidad local. Puede convocar a diferentes niveles educativos, los que se articulan en torno a una gran temática y objetivos de aprendizaje (...) Estudiantes participan en el diseño y son protagonistas de la implementación. Los aprendizajes son el resultado de una experiencia significativa y de aplicación auténtica, aportando al desarrollo de una comunidad”. (MINEDUC, 2022)
Resguardo de trayectorias educativas y revinculación educativa	“Acciones situadas y sistemáticas para el aseguramiento de trayectorias educativas. Desarrollar estrategias con pertinencia local, que permitan establecer un seguimiento de factores de riesgo que se visualizan frente al prolongado ausentismo. Coordinando acciones situadas, con los diferentes actores del territorio, que puedan apoyar la gestión de los establecimientos escolares y potenciar el trabajo en red con foco en el resguardo de las trayectorias escolares de niños, niñas y jóvenes” (MINEDUC, 2022).
Condiciones	<p>a) Resguardar tiempos para: Trabajo colaborativo entre docentes y equipo PIE (equipos de aula); La reflexión pedagógica; El desarrollo profesional; La planificación de proyectos interdisciplinarios; El cuidado de los equipos; La participación de todos los actores de la comunidad educativa; La planificación, implementación y seguimiento de planes de trabajo para estudiantes en riesgo de la desvinculación y baja asistencia; La gestión y seguimiento de las prácticas profesionales.</p> <p>b) Revisión de la dotación docente.</p> <p>c) Equipos constituidos y trabajando articuladamente (equipo directivo; equipo de UTP que incluye PIE; equipo convivencia, otros)</p> <p>d) Mejoramientos en infraestructura y equipamiento educativo. (MINEDUC, 2022)</p>

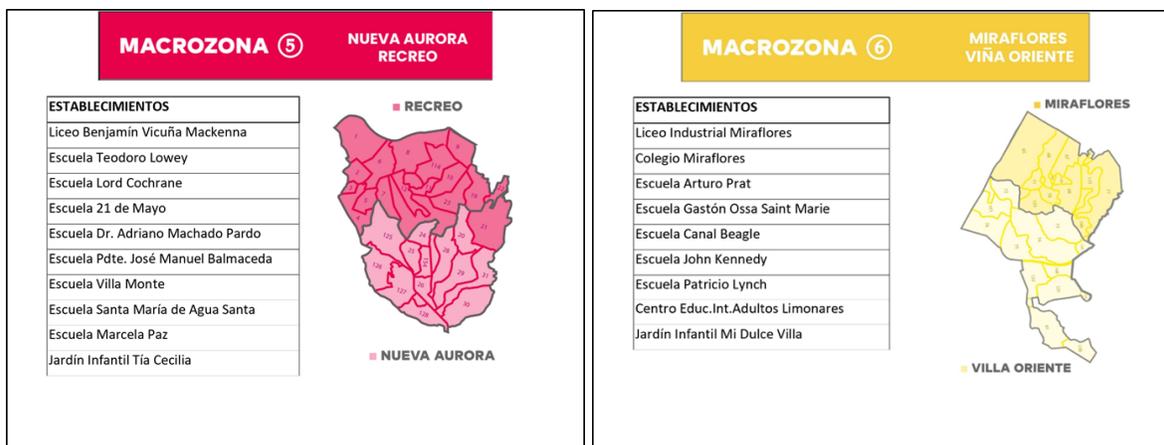
### Sobre la organización territorial

Reconociendo la diversidad de comunidades en el territorio viñamarino se ha iniciado un trabajo de acompañamiento educativo por macrozonas, de manera alineada y coherente con el trabajo municipal que las reconoce. El propósito de este enfoque es fortalecer una red de comunidades educativas en cada territorio para promover un servicio educativo con perspectiva de trayectorias educativas y centrado en las familias que habitan en dichas comunidades. Por ello en las macrozonas se teje una red que va desde jardines infantiles a establecimientos de enseñanza media que a su vez se articulan con escuelas de Educación Básica con proyectos de integración y también con las modalidades educativas referidas a Educación Especial y Educación de Jóvenes y Adultos.

Como verán en las siguientes seis figuras, hemos considerado como base la organización de Macrozonas delimitadas por el municipio a través de DIDECO. Verán que corresponde a la numeración y colores definidas por la municipalidad. Sin embargo, sobre la base de un criterio de distribución de establecimientos educativos en ellas, la Dirección de Educación ha fusionado las macrozonas 1 y 2 y ha separado la macrozona 3 relativa al Plan de Viña del Mar. En este sentido para Educación, la distribución de establecimientos por macrozonas es la que se expresa en las siguientes figuras:

Figura Nº4: Distribución por Macrozonas de Viña del Mar





Al mismo tiempo esta red de establecimientos educacionales se articula y fortalece en cada territorio con la organización propia de los territorialistas municipales, las organizaciones de la sociedad civil, el mundo público y privado de cada territorio, así como el trabajo con las instituciones de educación superior de la región.

Desde la gestión educativa, cada una de estas macrozonas tienen una coordinadora pedagógica territorial que representa al sostenedor (CMVM) en el territorio y en cada Consejo Escolar de cada comunidad educativa, favoreciendo una presencia corporativa pertinente en cada territorio. En este sentido, la relevancia de presentar estas macrozonas al inicio del PADEM se debe a que la información diagnóstica se ha organizado en función de ellas con el propósito de sustentar decisiones que consideren las realidades territoriales para visualizarlas y hacerlas pertinentes a los contextos donde se inserta cada establecimiento y donde habitan las personas que en ellas se forman.

#### Sobre cómo está organizado el PADEM 2023

Tal como lo muestra el índice, el Plan que presentamos se organiza en cinco capítulos, cada uno de ellos busca responder una pregunta generadora. El primer capítulo busca responder la pregunta ¿Cómo trabajamos para construir el PADEM?, por ello presenta la metodología de trabajo para construir la información diagnóstica que sustenta el plan de acción, así como la construcción de acciones por cada una de las cuatro dimensiones. Esta primera parte da cuenta de cuatro procesos metodológicos diferentes, a saber: la Metodología para la Evaluación Diagnóstica; la Metodología para la Planificación Estratégica; la Metodología para la construcción de la Dotación y la Metodología para la definición de acciones y metas.

El segundo capítulo y el más extenso de este PADEM responde la pregunta ¿Qué información recogimos para la toma de decisiones? Se responde dando cuenta del resultado del proceso de evaluación diagnóstica que permite la toma de decisiones. Esta parte ha sido organizada en cuatro secciones, cada una de ellas se hace cargo de un tipo de diagnóstico específico. La primera sección expone el diagnóstico de contexto, que permite por una parte situarnos en la realidad comunal por cada territorio, a través de indicadores aportados por el equipo de SECPLA; por otra parte, nos muestra nuestro andar con los indicadores de resultado de la evaluación del PADEM 2022 y finalmente nos ofrece una síntesis de los programas y proyectos implementados durante el 2022. La segunda sección se hace cargo de los resultados de un diagnóstico interno, cuya información se organiza en cinco apartados: Una breve caracterización de la diversidad de personas que se forman en el sistema educativo municipal; Una evaluación de siete condiciones para el servicio educativo; Un Modelo de Agregación de Valor Público (CANVAS) construido; Una Autoevaluación y proyección de los Establecimientos de Educación al cierre del Primer semestre 2022 y por último, los resultados de la Evaluación del Plan de Desarrollo Profesional Docente (DPD). La tercera sección presenta el diagnóstico participativo, en el que se exponen los resultados de una encuesta de opinión a los diferentes actores que participan en la comunidad educativa, los resultados se presentan de dos modos: El primero, la valoración general del servicio educativo y el segundo, la sistematización de respuestas abiertas. Finalmente, la cuarta sección presenta una Síntesis Diagnóstica organizada en cada una de las cuatro dimensiones referidas anteriormente.

El tercer capítulo de este Plan busca responder la pregunta acerca de ¿Cuáles son los marcos que sustentan el Plan?, para ello da cuenta brevemente de las definiciones estratégicas como el Marco de la Política

Educativa Internacional, Nacional/Regional y Comunal. Así también presenta la Misión y Visión que tenemos como sostenedores de la Educación municipal de Viña del Mar y los Valores que la sustentan.

En el cuarto capítulo nos preguntamos ¿Qué haremos para el 2023? Para responder, se expone detalladamente nuestro Plan Estratégico que incluye los Ejes y Objetivos Estratégicos, así como las acciones definidas y sus respectivas metas, para finalizar se expone el presupuesto que permitiría asumir responsablemente dicho plan.

Finalmente, en el quinto y último capítulo respondemos la pregunta acerca de ¿Cómo evaluaremos nuestro Plan Estratégico? presentando el Plan de Monitoreo y Evaluación con cada uno de sus indicadores.

## Palabras finales

Al concluir esta presentación puedo decir, con plena satisfacción, que cumplimos el desafío de avanzar en un PADEM 2023 construido con mayor participación que el del año anterior. Cumplir este anhelo sólo fue posible gracias a tantas personas que aportaron de manera individual y sobre todo de manera colectiva, en un trabajo de equipo fraterno, colaborativo, cooperativo y solidario. Estas páginas reflejan tiempos de dedicación y compromiso profesional, tiempos de diálogo y escucha para comprendernos en la diversidad, para respetarnos y poder tomar decisiones compartidas por un bien común, el fortalecimiento de la Educación Pública de la comuna de Viña del Mar.

Por lo expuesto sólo me resta agradecer a todos y todas quienes han hecho posible este trabajo. Nombrarle a cada uno de ustedes puede extender aún más esta larga presentación, por ello esta vez sólo nombraré los colectivos, de todo corazón agradezco:

Al equipo de profesionales de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión de la CMVM, por el permanente apoyo, materializado en el diseño del plan de evaluación y monitoreo del PADEM 2022, en su ejecución para el control de gestión durante su implementación y en todo el proceso de construcción de este PADEM 2023.

Al equipo de Participación Ciudadana del Municipio de Viña del Mar que nos apoyaron, durante tres tardes en la co-construcción de un diseño participativo que nos informaron y permitió el inicio de este proceso que hoy culminamos con la opinión de 1.050 actores claves (padres, madres y/o apoderados, estudiantes, asistentes, profesorado) de diversas comunidades educativas que voluntariamente quisieron participar. A estas personas también, muchas gracias por darse el tiempo de darnos a conocer sus opiniones.

Al equipo de SECPLA que nuevamente nos colaboró con información relevante para situarnos en el contexto comunal. Por su flexibilidad para entregarnos información organizada por macrozonas, esta nos ha permitido tomar decisiones más pertinentes a la diversidad de territorios de Viña del Mar.

A los equipos que dirigen cada uno de los cuatro sindicatos de asistentes, trabajadores y trabajadoras de la educación de Viña del Mar, SETREV, SAEV, SIATRACOV y SIPROEV, así como también a quienes dirigen el Colegio de Profesores comunal Viña del Mar y las tres asociaciones de directivos de la CMVM. Les agradezco las facilidades para difundir y recoger información relevante entre sus bases en cada una de sus comunidades educativas; sus aportes y reflexiones en las reuniones mensuales para ir monitoreando la gestión escolar y por haber concurrido con sus representantes a la jornada de trabajo para construir en conjunto acciones y metas que hoy se encuentran plasmadas en nuestro plan.

Al equipo de la Dirección de Educación al que pertenezco, mil gracias por su compromiso y rigurosidad profesional, gracias por alertar y anticipar, gracias por la transparencia y la franqueza que enriquece la gestión, fortalece los vínculos profesionales y permite aprender. Gracias por contener en momentos complejos y el tiempo compartido. Sin duda, cada una de las personas de los equipos de las Unidades de esta Dirección, liderados por cada encargado y miembro del equipo directivo, son quienes han hecho posible la concreción de este trabajo.

A todos y todas gracias por este andar que cierra el PADEM 2022 con múltiples aprendizajes y que abre el PADEM 2023 con nuevos desafíos. No olvidemos nunca que Niños y Niñas, Jóvenes y Adultos que se forman en el sistema educativo municipal son nuestro centro y la garantía de sus derechos en educación, lo que da sentido a nuestro quehacer, a ellos y a ellas nos debemos.

*Cristina Julio Maturana.  
Directora de Educación.*

*Equipo Directivo:*

*Gustavo González Valdés. Encargado de la Unidad de Apoyo a la Gestión Escolar.*

*Leonardo Ojeda Rakela. Encargado de la Unidad de Cuidados y Participación.*

*Diego Vera Morales. Encargado de la Unidad de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera.*

*Asesor:*

*Diego Cabello Alarcón. Profesional de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión.*

## 1. ¿Cómo trabajamos para construir el PADEM?: Metodología de trabajo

Sobre la base de una perspectiva de participación ciudadana la administración de la Alcaldesa Macarena Ripamonti propicia la instalación de lógicas de trabajo participativas e incentiva el fortalecimiento de la relación entre los diferentes actores a los que se debe el servicio público entregado por el Municipio. La Corporación Municipal de Viña del Mar asume este desafío porque en ella radica el servicio educativo prestado a las personas y familias que depositan la confianza de su formación en el sistema público de educación comunal. En este sentido tanto los procesos de evaluación diagnóstica como los de planificación consideran la participación de actores claves del sistema educativo.

Por lo expuesto, este capítulo tiene el propósito de responder ¿Cómo trabajamos para construir el PADEM?. Lo hace presentando de manera resumida el proceso metodológico en sus diferentes etapas y propósitos. Entonces se presentan cuatro etapas de este proceso: Una Evaluación Diagnóstica Participativa; Una Planificación Estratégica; La construcción de la dotación y finalmente, para la definición de acciones y metas.

### 1.1 Metodología para una Evaluación Diagnóstica Participativa

La primera fase del proceso metodológico tuvo como objetivo construir un diseño participativo. Para lograrlo, desde la Dirección de Educación se solicita una asesoría metodológica al Departamento de Participación Ciudadana de la municipalidad y a la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión de la corporación municipal quienes acceden a colaborar desde su expertise profesional.

Por lo expuesto, el diseño participativo es el resultado de un proceso de co-construcción desarrollado en 3 jornadas de trabajo participativo. En ellas se delinearón las etapas necesarias para la elaboración de un instrumento que permitiera recoger información con opinión de actores claves del sistema escolar dependiente de la CMVM. Estas sesiones tuvieron la presencia de la Directora de Educación, el encargado de la Unidad de Cuidados y Participación de la misma dirección; Director y Asesor de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión de la CMVM; la Directora de SECPLA y el equipo de Participación Ciudadana de la municipalidad que actuaron como mediadores del proceso. Las sesiones se organizaron según se exponen en la siguiente tabla:

Tabla N°3 Proceso de co-construcción del Diseño Participativo.

Sesión	Objetivo	Resultados
1: Tarde del 25 de mayo	Identificar las líneas de acción que plantea el PADEM: ¿Qué es PADEM? ¿Qué contiene? Identificar recursos y limitaciones con los cuales contamos.	Se identifican líneas de acción y recursos necesarios para la preparación, recopilación y análisis de la metodología de PADEM.
2: Tarde del 1 de junio	Recopilar la información necesaria para generar propuesta metodológica, incluye: - Identificar actores claves a los que se les quiere consultar: ¿Por qué? (definir subcategorías y muestras) - Definir calendario del proceso	Definición de actores claves, sobre la base de: - Mayor a menor importancia; Estudiantes al centro. - Mayor a menor profundidad de información. Definición de un calendario tentativo
3: Tarde del 8 de junio	Identificar las preguntas claves que debiese tener el instrumento de diagnóstico. Definir los mecanismos.	Definición de conceptos clave sobre la información a recopilar según dimensiones del PADEM. Conceptos a indagar por grupo de interés.

Con el diseño del Instrumento creado, se procede a aplicar una encuesta abierta por medio de un formulario de google en el enlace: <https://bit.ly/Padem2023> que se encontró a disposición de las comunidades educativas hasta la primera semana de agosto.

Figura N°5: Captura de pantalla término encuesta de participación



Participaron, dejando su opinión, un total de 1.050 personas, distribuidas según estamentos según se expone en la siguiente tabla:

Tabla N°4: Participantes de la encuesta de opinión.

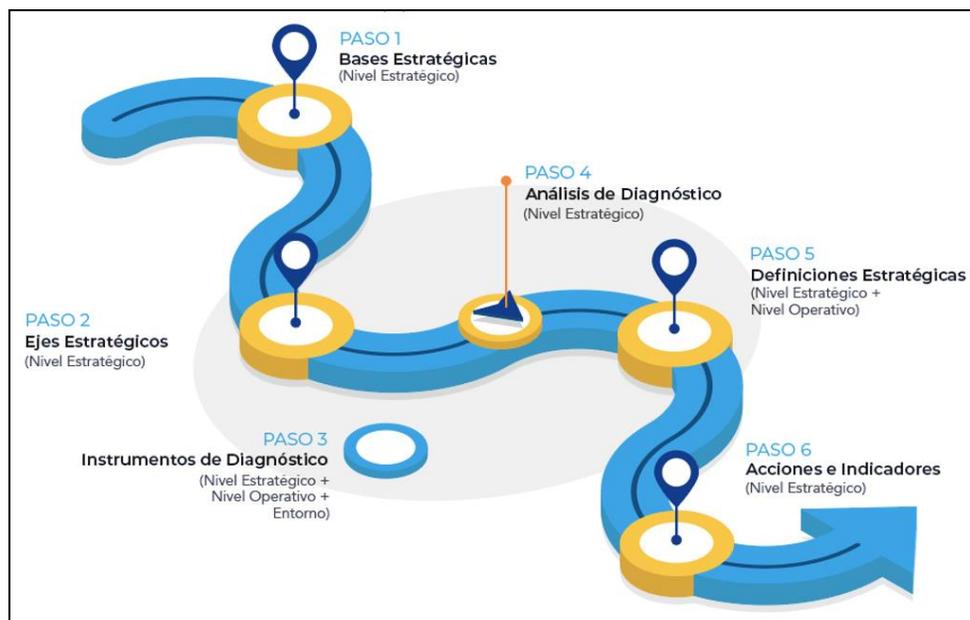
Estamento	N° de participantes
Estudiantes	194
Madres, padres y/o apoderados	416
Asistentes de la Educación	154
Profesores y/o Profesoras	286
Total	1.050

Las respuestas fueron procesadas y analizadas. Esta información será presentada en el capítulo de Diagnóstico, específicamente en el punto 2.3 referido al diagnóstico participativo. Estos resultados son un insumo relevante para la definición del Plan Estratégico.

## 1.2. Metodología para la Planificación Estratégica

Según lo establecido por la Propuesta de Modelo de Gestión, presentado por la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión de la Corporación, en su apartado “Propuesta metodológica para los Planes de Áreas Misionales”; el proceso general de Planificación Estratégica se estructura en 6 grandes pasos congruentes con las exigencias normativas y lineamientos del Ministerio de Educación, los cuales son detallados a continuación:

Figura N°6: Proceso de Planificación Estratégica CMVM



### Paso 1: Bases Estratégicas

El primer paso del proceso se lleva a cabo a nivel de las respectivas Direcciones, en donde se deberán definir lineamientos macro estratégicos como los mencionados en la propuesta metodológica para el Plan Estratégico Corporativo, aunque a menor escala; esto comprende como mínimo la definición de plazos de ejecución, horizonte de duración del plan, conformación de equipos de trabajo, revisión conceptual y propuesta metodológica, revisión jurídica y de contexto, actores clave, entre otros.

Una vez definido el comité del área que trabajará en este proceso, se propone la realización de talleres didácticos que favorezcan la discusión y producción de ideas que permitan, por ejemplo, definir los recursos asociados a los procesos de diagnóstico y elaboración del plan.

### Paso 2: Ejes Estratégicos

Este paso se realiza también a nivel de Dirección en donde sus autoridades, en conjunto con el equipo asesor definirán los ejes o perspectivas estratégicas a considerar en la estructuración del Plan. Estos ejes estratégicos vienen dados por la normativa y lineamientos ministeriales, y serán detallados en la sección “Ejes Estratégicos” de este documento.

### Paso 3: Instrumentos de Diagnóstico

El proceso de diagnóstico comprende como principal input la aplicación de una consulta participativa, en donde se recojan las inquietudes de la comunidad (actores clave) por medio de un instrumento dirigido y acotado a estos fines. No obstante, se consideran otras evaluaciones pertinentes a la definición de los objetivos estratégicos para el periodo.

En términos generales, los procesos de diagnóstico pueden ser de 3 tipos:

- **Diagnóstico de Contexto:** Se entrega un set de indicadores que evidencien el contexto bajo el cual se desenvuelve el servicio entregado; en el caso de Educación se realiza una caracterización del servicio educacional de la Comuna. Además, y por primera vez, se ha logrado realizar la medición de Indicadores de Gestión del PADEM anterior cuyos resultados son incluidos en el análisis de este documento.
- **Diagnóstico Interno:** En este levantamiento se propone la metodología utilizada por Mario Waissbluth en su texto “Introducción a la Gestión Pública” (2021), visualizando las Áreas Misionales de la Corporación como Unidades de Negocio cuyo fin no es el de maximizar beneficios, sino el de agregar Valor Público a los usuarios de los servicios. De esta forma se plantea el “Modelo de Agregación de Valor Público” por medio de la metodología Canvas (Alexander Osterwaler, 2009) esquematizado por sus 9 cuadrantes: Propuesta de Valor, Actores clave, relaciones y canales con usuarios, alianzas, actividades y recursos clave, estructuras de ingresos y de costos.
- **Diagnóstico Participativo:** Se diseñan instrumentos de consulta a la comunidad (usuarios y funcionarios del área), de manera de recoger directamente la opinión, inquietudes y perspectivas por parte de las fuentes primarias de información. Para ello, se propone un trabajo de taller a nivel de Comité encargado, que defina qué y a quién se dirigirán las consultas, siendo importante también enmarcar dichas consultas a los ejes estratégicos previamente definidos. Este diagnóstico ya ha sido detallado en el apartado N° 1.1 de este documento.

#### *Paso 4: Análisis de Diagnóstico:*

En este paso se lleva a cabo la sistematización de los resultados de los instrumentos de diagnóstico, otorgando una visión clara a la comunidad sobre las problemáticas expresadas por los actores clave, y las perspectivas de desarrollo del servicio. Las conclusiones establecidas en esta fase son el puntapié inicial para la definición de objetivos estratégicos.

#### *Paso 5: Definiciones Estratégicas:*

A partir del análisis del proceso de diagnóstico se procede a dar revisión a las definiciones estratégicas de cada una de las Áreas Misionales en sus respectivos procesos de planificación. El objetivo de esta revisión consiste esencialmente en contrastar los resultados del diagnóstico con dichas definiciones, adecuándose de manera de otorgar una respuesta estratégica respecto de la visión de los actores clave. Como mínimo, las Definiciones Estratégicas deberán comprender los siguientes apartados: Misión del servicio, Visión del servicio, Políticas, Valores, Objetivos Estratégicos.

En este paso se propone la realización de una jornada “multi estamental” que permita, por medio de la participación de representantes de los distintos niveles jerárquicos, y por lo tanto visiones del servicio, tanto la actualización de definiciones básicas como la determinación de los objetivos estratégicos generales que engloban la planificación estratégica, y enmarcan todas aquellas acciones/iniciativas que puedan generarse para dar cumplimiento a dichos objetivos.

#### *Paso 6: Acciones e Indicadores*

El último paso del proceso de planificación deberá dar una bajada operacional a los objetivos estratégicos definidos. Bajo la lógica del modelo Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), los objetivos estratégicos serán aterrizados por medio de una serie de iniciativas cuyas metas se corresponden con valores definidos de Indicadores de Gestión que permitirán monitorear el avance de estas acciones y establecer niveles de cumplimiento. Para el caso de la Corporación y sus Áreas Misionales, la herramienta BSC pasa de contener las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje, a desarrollarse por medio de los Ejes Estratégicos definidos en este proceso de planificación.

La siguiente tabla ilustra la estructura desagregada de cualquier Eje Estratégico desarrollado, con la consideración que el número de elementos puede variar según la realidad del trabajo realizado en el mismo:

Tabla N°5: Estructura BSC por Ejes Estratégicos.

Eje Estratégico 1			
Objetivo Estratégico 1		Objetivo Estratégico 2	
Iniciativa 1	Meta 1	Iniciativa 1	Meta 1
Iniciativa 2	Meta 2	Iniciativa 2	Meta 2
Iniciativa 3	Meta 3	Iniciativa 3	Meta 3
Iniciativa 4	Meta 4	Iniciativa 4	Meta 4

### 1.3 Metodología para la construcción de la Dotación

El ingreso de los profesionales de la educación a la carrera docente del sector municipal se realizará mediante la incorporación a su dotación docente.

Se entiende por dotación docente el número total de profesionales de la educación que sirven funciones de docencia, docencia directiva y técnico - pedagógica, que requiere el funcionamiento de los establecimientos educacionales del sector municipal de una comuna, expresada en horas cronológicas de trabajo semanales, incluyendo a quienes desempeñan funciones directivas y técnico - pedagógicas en los organismos de administración educacional de dicho sector." (Artículo 20 Ley No. 19.070, Sobre Estatuto de Profesionales de la Educación).

La CMVM fijará su dotación para el año escolar 2023 teniendo en consideración los siguientes criterios:

- Variación en el número de estudiantes del sector municipal de la comuna (Matrícula);
- Modificaciones curriculares (establecimientos con JEC y sin JEC);
- Cambios en el tipo de educación que se imparte;
- Fusión de establecimientos educacionales,
- Reorganización de la entidad de administración educacional.

Cualquier variación de la actual dotación docente de la CMVM, regirá a contar del inicio del año escolar 2023. Todas las causales consideradas para la fijación o la adecuación de la dotación docente se harán teniendo en cuenta el resguardo por la entrega de un servicio educacional de calidad, asegurando las trayectorias educativas de las/os estudiantes y, basadas en razones de carácter técnico - pedagógico.

Del mismo modo se tendrá en consideración para una dotación sustentable y equitativa, la estrecha relación entre matrícula y proporcionalidad de directivos, directivos técnicos pedagógicos, docentes y asistentes de la educación (profesionales, administrativos y de servicios).

Para dar cumplimiento a lo señalado y, configurar una dotación equilibrada, todos los establecimientos educacionales de Corporación se deberán ajustar a las siguientes orientaciones:

- La dotación docente debe ajustarse estrictamente al Plan Curricular de cada establecimiento según la modalidad autorizada por el MINEDUC.
- La creación de cursos por incremento de matrícula deberá ser previamente aprobada por la Dirección de Educación junto con el consiguiente ajuste de dotación docente y de asistentes.
- La proyección de matrícula y, por consiguiente, la configuración del número de cursos se planificará con los datos de matrícula del mes de octubre de 2022.
- En la planificación para el año 2023 se establece que el mínimo de estudiantes por curso no podrá ser inferior a 20 y el número máximo estará determinado por la capacidad máxima autorizada de las salas de clases, evaluándose de manera diferenciada la situación de los cursos Técnico Profesionales. Para el caso de las Escuelas Especiales, la cantidad de estudiantes tendrá relación al máximo de alumnos según el tope por curso (15 o 18 según corresponda). En todo caso cualquier situación extraordinaria deberá ser aprobada por la Dirección de Educación basadas en razones de carácter técnico – pedagógico y de asegurar trayectorias escolares.
- Aquellos establecimientos que cuentan con tan sólo con un curso por nivel, el mínimo de estudiantes por curso permitido será de 15. En caso de que no se alcance ese número, se procederá a combinar con el nivel que corresponda, lo cual se aplicará sólo para los niveles de Prekínder a 6o. Básico.

- La Dotación Docente 2023 será fijada a más tardar en el mes de noviembre del presente año, una vez aprobado el PADEM por el Concejo Municipal.
- Asimismo, para la elaboración de la Dotación Docente y de Asistentes 2023, se revisará la situación de aquellas/os trabajadoras/es con licencias médicas que sumen más de 180 días en los últimos dos años, considerando la continuidad laboral sólo para aquellos casos que se encuentren plenamente justificados o afectados por alguna enfermedad catastrófica o en proceso de retiro (letra h del artículo 72 de la Ley N°19,070).
- Del mismo modo se revisará y ajustará la Dotación de Directivos Docentes, la cual quedará determinada por los siguientes factores: Niveles con que cuenta el establecimiento (párvulos, básica, media, adultos), Modalidades de educación (regular, adultos, científico humanista, técnico profesional, especial), Tipo de Jornada (con JEC o sin JEC), Matrícula total, Otros.
- La Corporación analizará los aspectos técnico-pedagógicos y legales respecto a la conformación de la Dotación de los Equipos Directivos y Docentes, evaluando la necesidad efectiva de dar continuidad a la relación contractual (considerando el artículo 73 del estatuto Docente).

#### 1.4 Metodología para la definición de acciones y metas

El día miércoles 21 de septiembre, entre las 14:30 y las 17:30 hrs. en dependencias del comedor de la Escuela Humberto Vilches, se convoca por medio de los gremios y direcciones de establecimientos a 24 personas representante de los diferentes estamentos de educación: 4 asistentes de la educación profesionales, 4 asistentes de la educación no profesionales, 4 docentes, 8 estudiantes (presidentes de los establecimientos educacionales de educación media, 4 representantes del equipo de Dirección de Educación, 2 directores, 2 UTP y 2 Inspectores. La convocatoria tiene el propósito de operacionalizar los Objetivos Estratégicos definidos por la Dirección de Educación en coherencia a las dimensiones estratégicas propuestas por el Ministerio de Educación para el presente proceso de planificación. Los objetivos por lograr son: definir acciones que permitan cumplir con cada uno de los objetivos comprometidos y establecer metas claras para dichas acciones.

El resultado de esta estrategia se expone en el capítulo referido al Plan Estratégico, específicamente en el punto 4.3. que da cuenta de acciones y metas.

## 2. ¿Qué información recogimos para la toma de decisiones?: El Diagnóstico

El presente capítulo tiene el propósito de responder la pregunta planteada presentando los resultados de los procesos de evaluación diagnóstica realizados. Estos resultados se organizan en tres tipos de diagnósticos. El primero, refiere a un diagnóstico contextual de la educación comunal, en él se presentan indicadores generales de la población por macrozonas; indicadores de resultado de la evaluación del PADEM 2022 y la oferta de Planes y Programas entregados por el Ministerio de Educación. El segundo diagnóstico se refiere a los resultados de una evaluación interna que da cuenta en primer lugar de las condiciones de tiempo, dotación, equipos de trabajo, infraestructura y equipamientos de los establecimientos educacionales de la comuna; en segundo lugar del Modelo de Agregación de Valor Público (Canvas); en tercer lugar de la síntesis de la autoevaluación que los propios establecimientos educacionales hicieron de su gestión, al finalizar el primer semestre 2022 y por último de los resultados del ejercicio de construcción del Plan de Desarrollo Profesional Docente (DPD). En tercer lugar, se presenta un diagnóstico participativo en el que se entregan los resultados de la encuesta de opinión implementada. Finalmente, el capítulo cierra con una síntesis diagnóstica presentada en cuatro dimensiones.

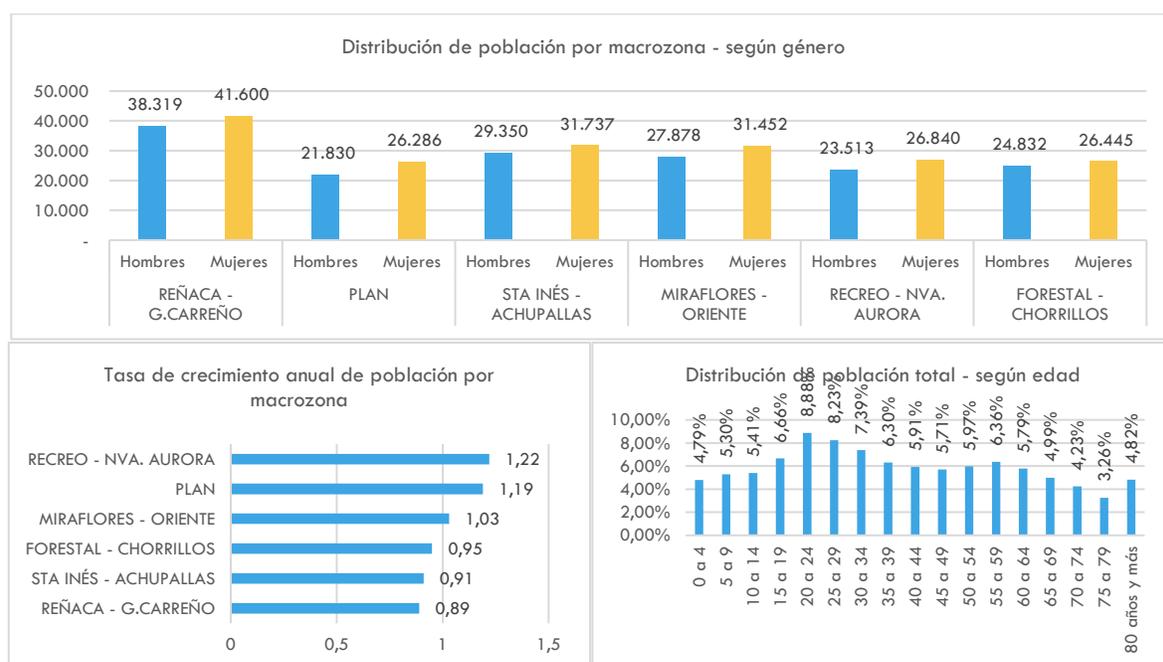
### 2.1 Diagnóstico de Contexto

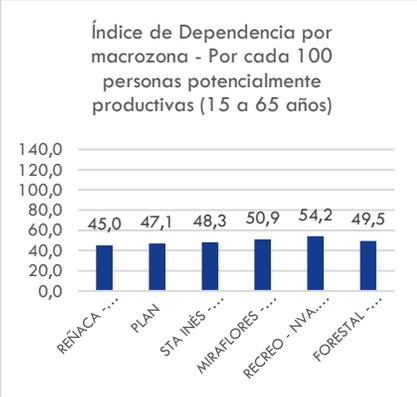
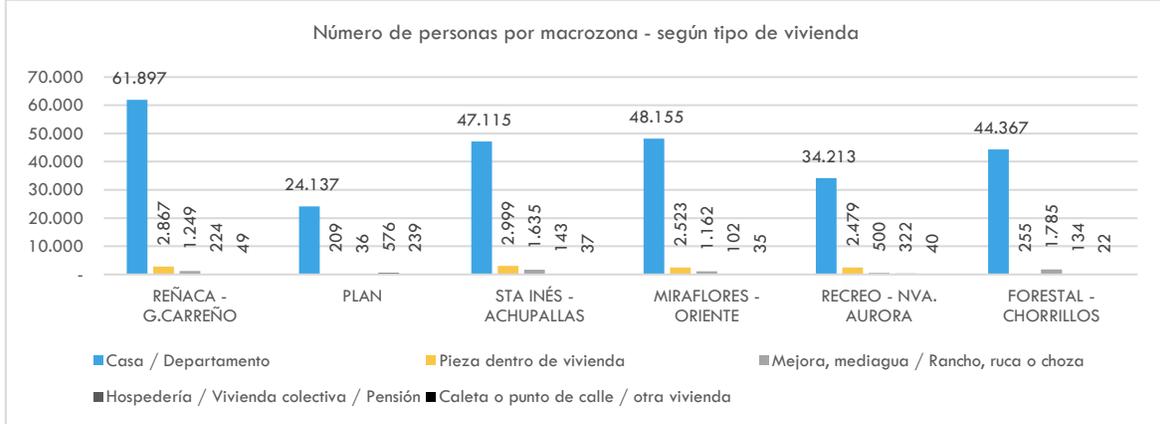
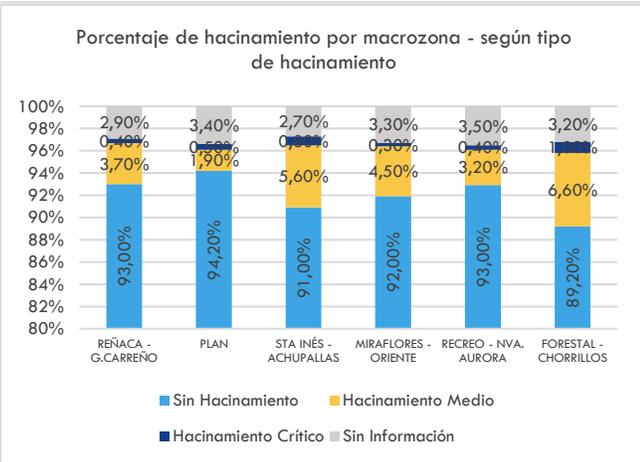
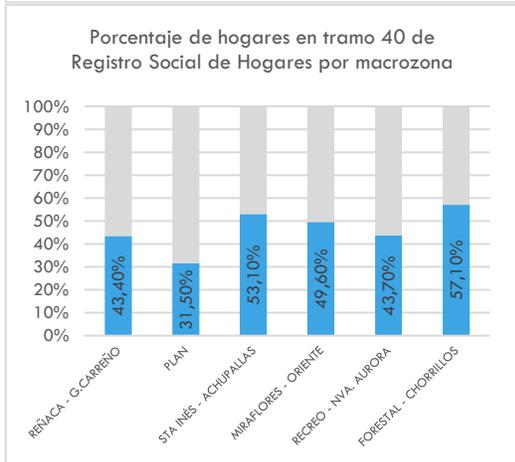
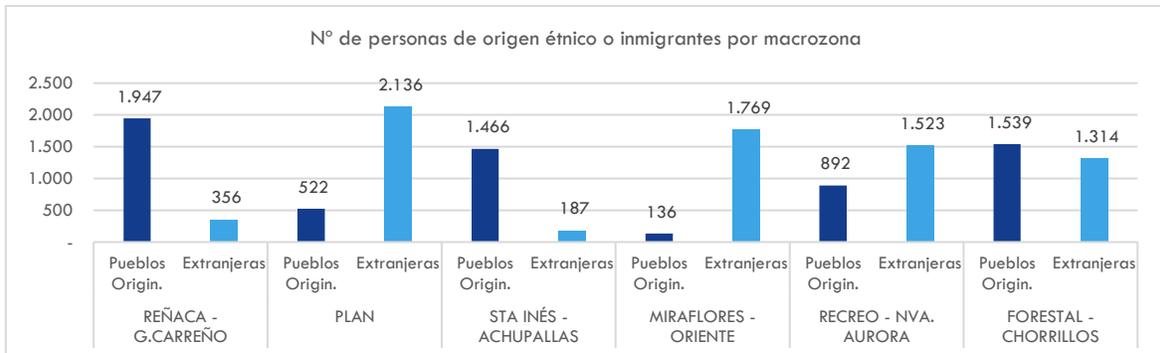
Como ya se indicó el diagnóstico de contexto presenta indicadores generales de la población por macrozonas aportados por SECPLA; indicadores de resultado de la evaluación del PADEM 2022 y la oferta de Planes y Programas entregados por el Ministerio de Educación.

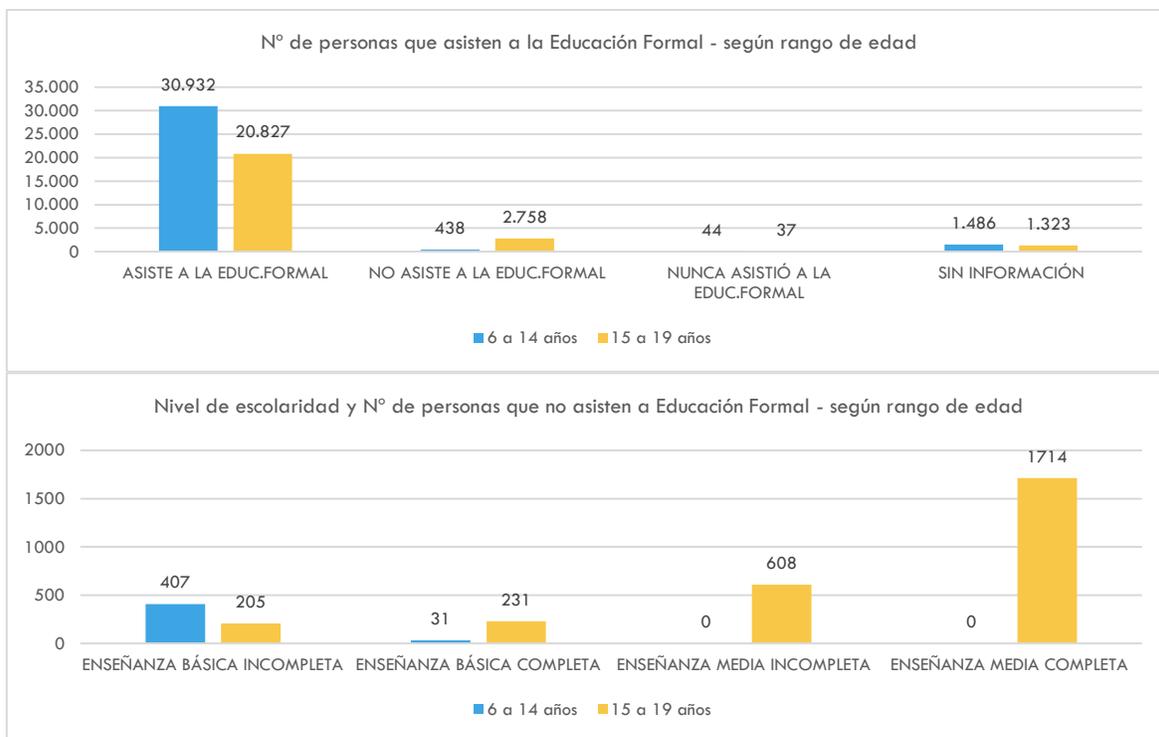
#### 2.1.1 Indicadores SECPLA por macrozonas

Este apartado tiene el propósito de presentar indicadores generales de la población viñamarina según macrozonas, a saber: Distribución de la población según género; Taza de crecimiento anual de la población; Distribución de la población según edad; Número de personas según su origen étnico o inmigrantes; caracterización social de los hogares y tipo de vivienda y finalmente, los índices de juventud, feminidad y dependencia de la población.

Figura N°7: Indicadores demográficos SECPLA – según macrozonas







Los datos de escolaridad nos muestran el desafío de conocer dónde están y quiénes son los 438 niños o niñas de entre 6 a 14 años y 2.758 entre 15 y 19 años para atraerlos a la educación formal. Asimismo, nos desafían a fortalecer la oferta educativa a personas Jóvenes y Adultas para que aquellos que tienen la educación básica o media incompleta puedan completarla.

### 2.1.2 Indicadores PADEM 2022

De acuerdo con lo definido en la construcción del PADEM correspondiente al periodo 2022, específicamente en su Plan de Monitoreo y Evaluación, se diseñaron una serie de indicadores para medir los resultados e impactos de la aplicación del Plan y sus acciones. Los indicadores propuestos se han conformado de manera tal que cada hito de medición de éstos se asocie al fenómeno de estudio y al instante en que se cuenta con la base de datos necesarios, por lo cual para efectos de esta etapa del diagnóstico se presentarán resultados de los indicadores pertinentes de medir al término y cierre del primer semestre académico.

A continuación, se muestran los resultados de los indicadores del PADEM 2022 evaluados a la fecha:

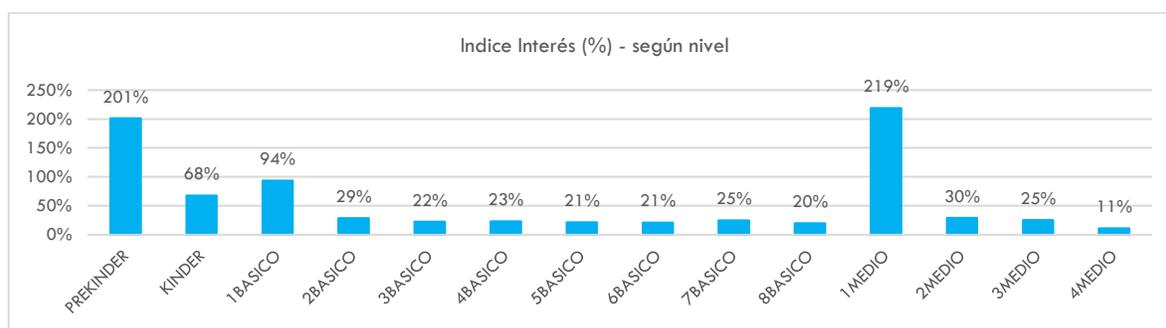
## Índice de interés

El indicador de «Índice de Interés» refleja comparativamente y en términos de porcentaje cuál es el nivel de postulaciones respecto del total de vacantes declaradas en el periodo.

Tabla N°6: Índice de interés por nivel

Cód. Nivel	Nivel	Cupos Declarados	Postulaciones Recibidas	Índice Interés
-1	PREKINDER	812	1634	201%
0	KINDER	992	673	68%
1	1BASICO	1486	1392	94%
2	2BASICO	1467	420	29%
3	3BASICO	1489	335	22%
4	4BASICO	1524	352	23%
5	5BASICO	1488	319	21%
6	6BASICO	1490	317	21%
7	7BASICO	1556	389	25%
8	8BASICO	1603	315	20%
9	1MEDIO	845	1852	219%
10	2MEDIO	799	236	30%
11	3MEDIO	778	196	25%
12	4MEDIO	737	82	11%
	Sistema	17066	8512	50%

Figura N°8: Indicador Índice de Interés

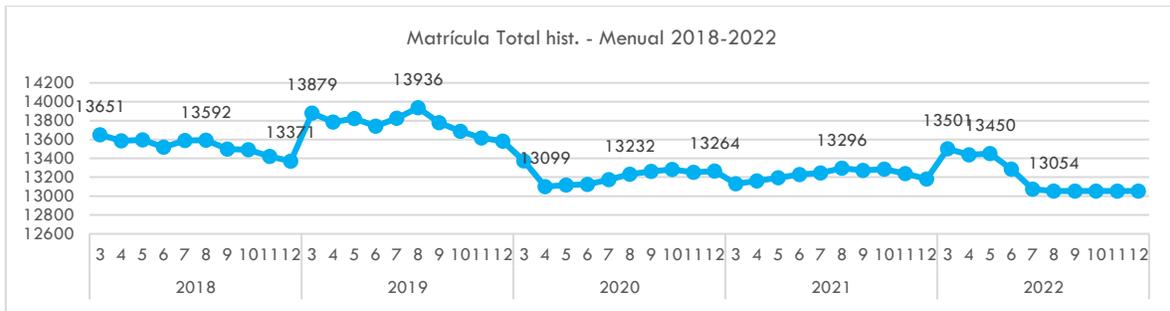


## Matrícula

Se estructuran los resultados de matrícula para el presente año mediante distintas visualizaciones y niveles de desagregación.

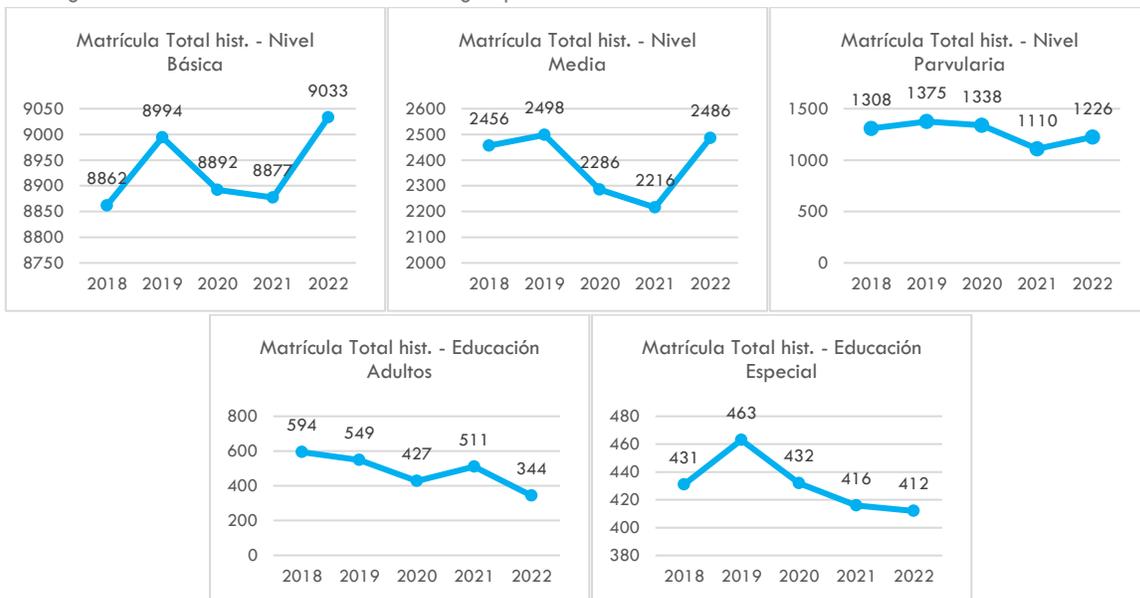
En primer lugar, se presenta la evolución histórica de matrícula del sistema de educación pública de la comuna para los últimos 5 años, desagregando la información de manera mensual para comprender también el movimiento del nivel de matrícula a lo largo de un mismo periodo.

Figura N°9: Matrícula histórica 2018-2022



Es de interés también desagregar la información en términos del tipo de servicio prestado, por lo que se agrupan los datos proporcionando las siguientes visualizaciones:

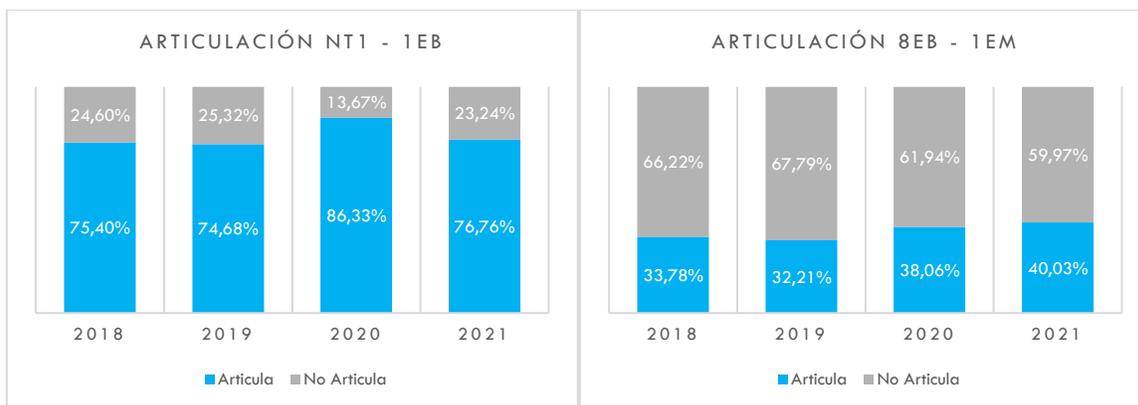
Figura N°10: Matrícula histórica 2018-2022 – según tipo de enseñanza



### Articulación

La medición de articulación cuantifica porcentualmente la cantidad de estudiantes del total de matriculados en el año de origen, que se mantienen en la educación pública de la comuna en el año de destino. Se reconocen por tanto dos instancias relevantes de observar; el traspaso de estudiantes desde la educación pre-básica a básica, y el traspaso de estudiantes desde la educación básica a media.

Figura N°11: Indicador de articulación

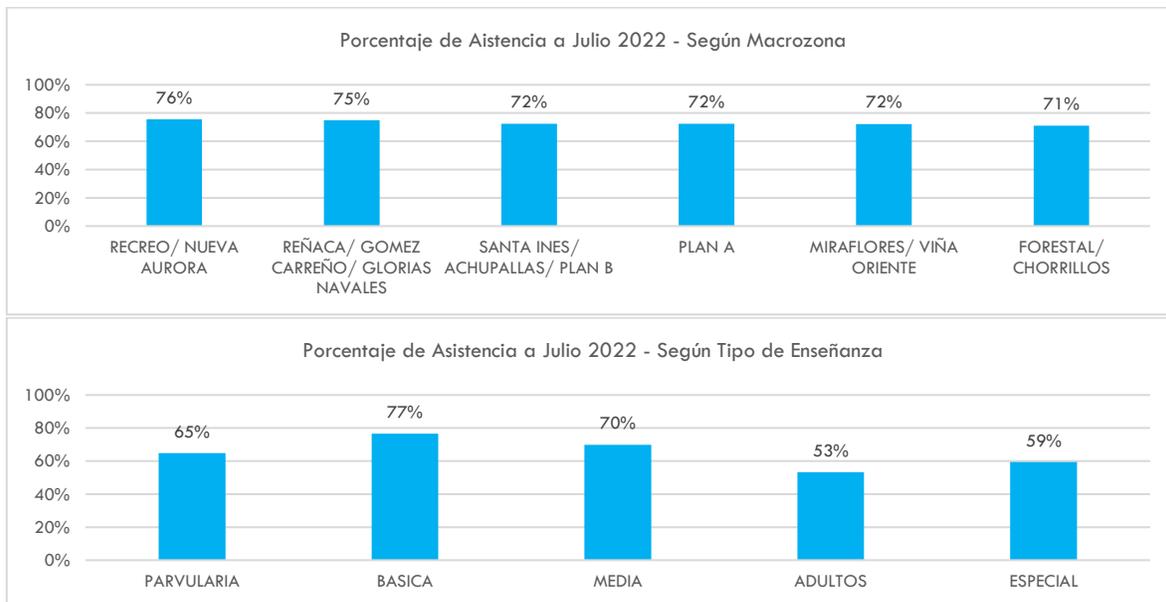


**Asistencia**

La asistencia a clases de las y los estudiantes tiene una doble relevancia. La primera y más relevante para el municipio de cuidados refiere a que es la mínima garantía de derechos a la que podemos aspirar, porque asistiendo cada niño, niña, adolescente, joven y/o adulto que desee formarse en la educación pública de la comuna pueda estar presente y participar de su proceso educativo. Sólo garantizando su asistencia es posible pensar en la garantía de otros derechos en educación. En segundo lugar, tiene una relevancia administrativa y financiera porque, aunque aspiramos a tener un financiamiento basal, hoy el sistema educativo se financia por asistencia, entonces los recursos dependen de la asistencia.

Los gráficos que a continuación se exponen dan cuenta de la asistencia a clases por macrozona y la asistencia por niveles educativos.

Figura N°12: Indicadores de Asistencia



### Nivel de cumplimiento en Planes y Programas

Para cuantificar el nivel de cumplimiento de Planes y Programas, se solicitó dar respuesta a una encuesta en donde se recogió información básica otorgada por cada establecimiento. Se muestra a continuación el consolidado de respuestas:

Figura N°13: Nivel de cumplimiento de Planes y Programas



### 2.1.3 Programas y Proyectos desarrollados durante el 2022

El propósito de este apartado es presentar un resumen de los programas desarrollados en los establecimientos educacionales dependientes de la CMVM durante el año 2022. Para cumplir este propósito se organiza la presentación en tres tablas. Cada una de ellas resume los programas según su proveniencia, es así como encontrará una primera tabla que expone programas e iniciativas sectoriales, es decir provenientes del sector educación. La segunda, da cuenta de programas que provienen de iniciativas municipales y/o de corporación. Finalmente, en la tercera tabla se exponen iniciativas de otros organismos externos.

Cada una de estas tablas ha sido organizada teniendo en consideración a qué Dimensión tributan los Programas y Proyectos, como la cobertura alcanzada y los niveles beneficiados, finalmente se hace mención a la fuente de financiamiento de cada iniciativa.

Tabla N°7: Programas e Iniciativas sectoriales

Programa/ Proyecto	Dimensiones			Cobertura Niveles	Financiamiento
	Pedagógica	Convivencia	Liderazgo		
Subvención por desempeño de Excelencia (SNED)	X		X	15 EE 3 Básica 2 Especial	Mineduc
Fondo de Innovación de Educación Parvularia (FIEP)	X			3 EE Parvularia	Mineduc
Elige vivir sano en tu escuela	X			2 EE Parvularia y Básica	Mineduc
Programa de Integración Escolar	X	X	X	45 EE Parv/ Básica/ Media/ Adulta	Mineduc
Programa Educación Intercultural Bilingüe	X	X		Escuela Patricio Lynch	Mineduc
ADECO	X		X	15 EE Parv/ Básica/ Media/ Adulta	Mineduc
Explora	X			4 EE Parv/ Básica/ Media	Mineduc
Leo Primero	X			18 EE Básica	Mineduc
Sumo Primero	X			22 EE Básica	Mineduc
Escuelas Arriba	X			7 EE Básica	Mineduc
Acompañamiento y acceso efectivo a la educación superior PACE	X			4 EE Media	Mineduc U. Sta María PUCV
Aulas Conectadas	X		X	12 EE Básica/ Media	Mineduc
Equipamiento Técnico Profesional	X			1 Liceo Industrial	Mineduc
Programa de Prevención de Violencia contra la mujer		X		5 EE de educación media	Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género
1. Programa Alimentación Escolar 2. Servicios Médicos 3. Tne 4. Pue 5. Becas Tic's 6. Beca Pdte. De La Republica 7. Beca Indígena 8. Beca TP 9. Beca Prueba Acceso a La Educación Superior	X	X		EE de básica, media, especial y adultos	JUNAEB

Tabla N°8: Programas e iniciativas Municipales y/o de Corporación

Programa/ Proyecto	Dimensiones			Cobertura y Niveles	Financiamiento
	Pedagógica	Convivencia	Liderazgo		
LAZOS		X		49 EE Básica y Media	Municipal
Museo ARTEQUIN	X	X		41 EE Básica y Media	Municipal
Senda Previene		X		49 EE Básica y Media	Municipal
Escuelas Sustentables SNCAE	X	X		Escuelas Básicas y Liceos	Municipal
Palacio Vergara	X	X		49 EE Básica y Media	Municipal
Murales "Identidad en Colores"	X	X		5 EE Básica y Media	CMVM, Municipal Ceresita
Talleres Biblioteca Municipal	X	X			Municipal
34° FICVIÑA 2022 Festival internacional de Cine de Viña del Mar	X	X			Municipal
Red de Ingles	X			Media	CMVM
Ingles de 1° a 4° Básico	X			32 EE Básica	CMVM
Colegio Interactivo			X	49 EE Parv/ Básica/ Media/ Adulta	SEP
Apoyo Psicosocial	X	X	X	49 EE Parv/ Básica/ Media/ Adulta	SEP
Oficina Local de la Niñez		X	X	49 EE Parv/ Básica/ Media/ Adulta	Oficina Local de la Niñez
Oficina Comunal de la Niñez		X	X	EE Básica y Media	Oficina de Grupos Prioritarios
Programa para Personas Migrantes y Refugiadas		X		EE Básica	Oficina de Grupos Prioritarios
Seguridad Humana		X	X	EE Básica y Media	Municipal
Espacio Amigable		X		EE Básica y Media	CMVM

Tabla N°9: Programas y proyectos con apoyo de organismos externos

Programa/ Proyecto	Dimensiones			Cobertura y Niveles	Financiamiento
	Pedagógica	Convivencia	Liderazgo		
FOSIS	X	X	X	2 Escuelas Básicas	Programa educación financiera para niños y niñas.
PROYECTO FNDR ENCUENTRO CON EL DEPORTE ESCOLAR VIÑA 2022	X	X		Escuelas Básicas y Especiales de la CMVM y escuelas municipales provincias de Petorca, Quillota, Quilpué y Valparaíso	FNDR 6% \$25.000.000
CONVENIO ESTADIO ESPAÑOL	X	X		Liceos y Escuelas Básicas CMVM	ESTADIO ESPAÑOL
CONVENIO SPORTING	X	X		Liceos y Escuelas Básicas CMVM	SPORTING
SERCOTEC TALLER MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA ESTUDIANTES DE ENSEÑANZA MEDIA	X	X	X	Liceos CMVM	CENTRO DE NEGOCIOS SERCOTEC VIÑA DEL MAR
IDENTIDAD EN COLORES	X	X		4 EE CMVM	CONVENIO CODELPA CHILE S.A. \$550.000
MAR Y SOCIEDAD PINTURA FACHADA, PABELLONES	X	X		3 EE CMVM	
CONVENIO ESTADIO ITALIANO	X	X		EE CMVM	ESTADIO ITALIANO

COOPEUCH COOPERATIVAS ESCOLARES	X	X		Liceos Técnicos y Escuela Especial Juanita Aguirre.	COOPEUCH
MEDIAMORFOSIS EDUCA	X	X		Liceo Bicentenario Viña del Mar	PARQUE CULTURAL EX CARCEL VALPARAISO
ANGLOAMERICAN	X	X		Escuela Jhon Kennedy	FONDO DE ANGLOAMERICAN
FUNDACIÓN VTR	X	X		Docentes Del Área de Educación	FUNDACIÓN VTR
Convenio para Igualdad de Oportunidades en la Infancia	X	X		19 Escuelas Básicas y 4 Jardines	FUNDACIÓN ARCOR
Proyecto Educación Cívica "Voto Estudiantil"	X	X		23 EE de educación básica y media	ONG CIVIX
Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género		X		5 EE de educación media	Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género
Superintendencia de Educación		X	X	20 EE de educación básica y media	Superintendencia de Educación

## 2.2 Diagnóstico Interno

Como ya se indicó el diagnóstico interno se hace cargo de presentar los resultados de una evaluación interna que da cuenta de: las condiciones para entregar el servicio educativo comunal; El Modelo de Agregación de Valor Público (Canvas); Una síntesis de la autoevaluación de los establecimientos educacionales al finalizar el primer semestre 2022 y los resultados del ejercicio de construcción del Plan de Desarrollo Profesional Docente (DPD).

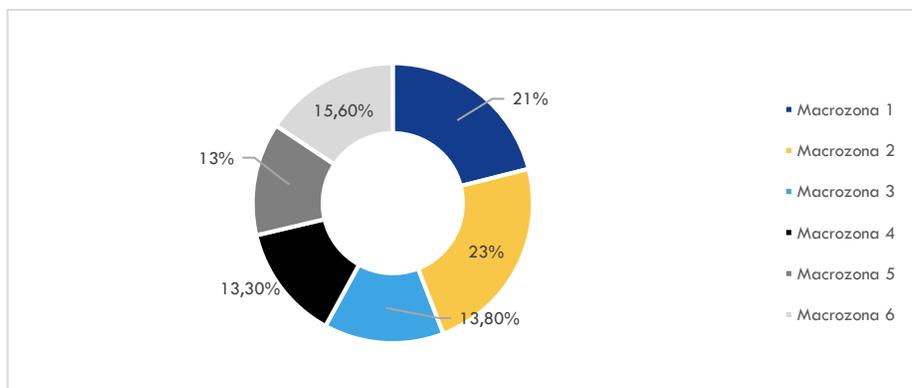
### 2.2.1. Personas que se forman en el sistema educativo municipal

La razón de ser de la Dirección de Educación de la CMVM son las personas que se forman en los establecimientos educacionales que están bajo su administración. En tanto sostenedores la Dirección de Educación se debe a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos que esperan aprender y desarrollarse en las trayectorias educativas que les ofertamos en cada nivel educativo (Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media) y en cada modalidad educativa (Educación Especial y Educación de Jóvenes y Adultos). Por lo expuesto, este diagnóstico se inicia poniendo al centro y caracterizando, en términos generales, a quienes hoy se forman en nuestros establecimientos. En este sentido en este primer acápite del diagnóstico se da cuenta en primer lugar de estudiantes pertenecientes a pueblos originarios; luego de estudiantes migrantes; se continúa haciendo referencia a estudiantes con necesidades de apoyo especial, integrados a escuelas regulares; posteriormente se presenta la cantidad de estudiantes prioritarios para terminar con algunos elementos generales referidos a niños y niñas que se forman en los jardines infantiles; a jóvenes y adultos que se forman en los Centros Integrados de Adultos y finalmente a estudiantes que se forman en escuelas especiales.

#### Estudiantes pertenecientes a pueblos originarios

Las instituciones educativas pertenecientes a la Corporación Municipal de Viña del Mar tienen dentro de su matrícula 347 estudiantes pertenecientes a pueblos originarios, lo que no representa un incremento significativo respecto del año anterior. La distribución territorial es homogénea dentro del territorio comunal.

Figura N°14: Porcentaje de estudiantes de pueblos originarios – según macrozonas



### Estudiantes migrantes

La educación municipal de Viña del Mar recibe actualmente 1758 estudiantes migrantes, lo que representa un aumento de un 24% respecto del año anterior. Los niños, niñas y adolescentes pertenecientes a población migrante que pertenecen a instituciones educativas de la Corporación Municipal de Viña del Mar, provienen en su mayoría de Venezuela representando el 78,3%. Y territorialmente se concentran en la macrozona 2, específicamente en centros educativos del Plan de Viña del Mar, tal como se observa en los gráficos que a continuación se presentan.

Figura N°15: Porcentaje de estudiantes inmigrantes – según país de origen

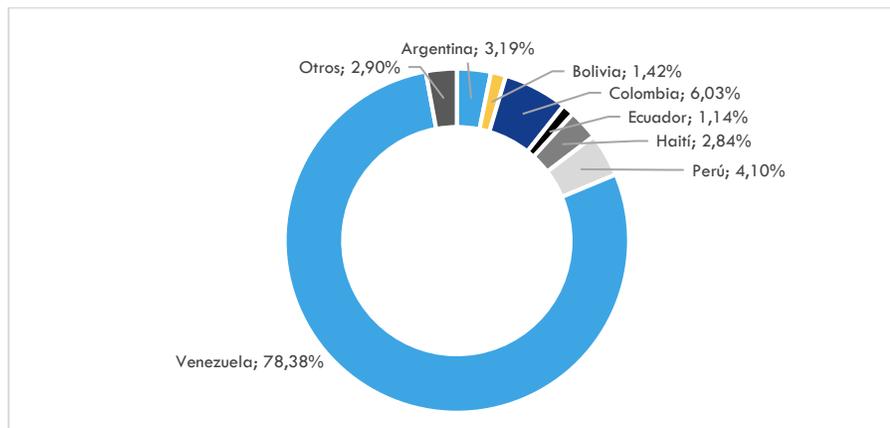
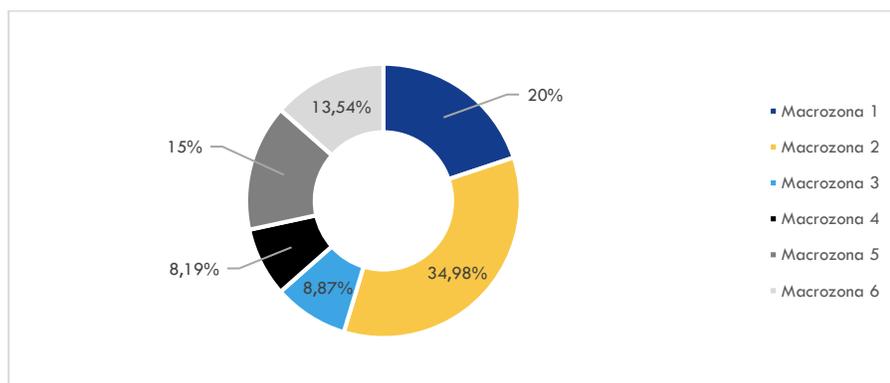


Figura N° 16: Porcentaje de estudiantes inmigrantes – según macrozonas



### Estudiantes con necesidades de apoyos especiales

En los establecimientos educativos de la Corporación Municipal de Viña del Mar se atiende a 3243 estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE), tanto de carácter permanente como transitorio. Esto representa un incremento de un 9% respecto del año anterior.

Tabla N°10: Estudiantes con necesidades de apoyos especiales por macrozonas

Macrozona	Transitorio	Permanente	Total
1: Glorías Navales – Reñaca Alto - Reñaca Bajo - Gómez Carreño	368	238	606
2: Plan de Viña	436	164	600
3: Santa Inés – Achupallas	327	148	475
4: Forestal – Chorrillos	376	161	537
5: Recreo – Nueva Aurora	376	172	548
6: Miraflores – Viña Oriente	352	125	477
Total	2.235	1.008	3.243

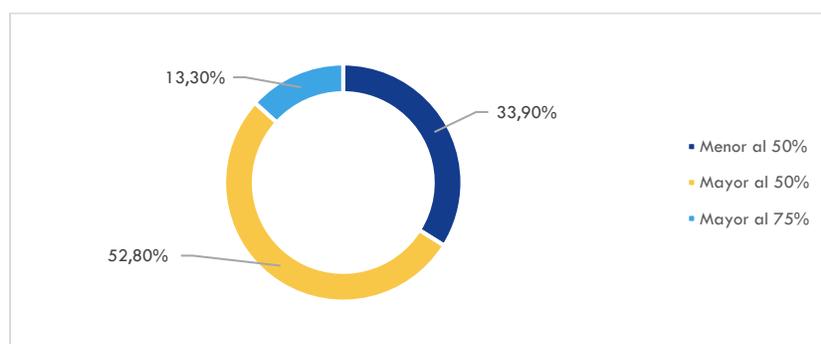
### Estudiantes prioritarios

Los estudiantes prioritarios son aquellos en cuyos hogares la situación socioeconómica puede dificultar el normal desarrollo del proceso educativo. Los establecimientos educacionales de la Corporación Municipal de Viña del Mar atienden a un total de 7.842 estudiantes prioritarios, lo que presenta un incremento de un 11,54% respecto del año anterior.

Tabla N°11: Estudiantes prioritarios por macrozonas

Macrozona	Cantidad	50%	75%
1: Glorías Navales – Reñaca Alto - Reñaca Bajo - Gómez Carreño	1.256	7	1
2: Plan de Viña	1.724	3	0
3: Santa Inés – Achupallas	827	2	3
4 Forestal – Chorrillos	1.468	5	1
5: Recreo – Nueva Aurora	1.151	7	0
6: Miraflores – Viña Oriente	1.398	4	2
Total	7.824	28	7

Figura N°17: Porcentaje de establecimientos con estudiantes prioritarios – según concentración de estudiantes prioritarios



Finalmente es posible afirmar que como corporación debemos avanzar en la sistematización de información relativa de estudiantes especialmente aquellos que tienen mayor riesgo de ser vulnerados, este desafío refiere a:

- Avanzar en análisis interseccionales que expresen mejor sus diversas identidades.
- Identificar el índice de vulnerabilidad en tanto estudiante, independiente de las subvenciones asociadas.
  - En el caso de los jardines infantiles, que no son susceptibles del pago de la Subvención Escolar Preferencial, es necesario realizar un levantamiento de datos.
  - En los centros educacionales de la modalidad de Educación de Jóvenes y Adultos (EDJA) que en la CMVM son los dos Centros Integrados de Adultos (CEIA) Los Castaños y Limonares, el desafío es registrar el índice de vulnerabilidad educativa (IVE) de las y los estudiantes. Cabe señalar que en estos dos centros se atienden a estudiantes que en un 34% son menores de edad y el restante 66% mayor de 18 años.

Sistematizar esta información es fundamental para la toma de decisiones que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio educativo y con ello al aumento de la matrícula, especialmente de jardines infantiles y educación de jóvenes y adultos, sobre todo considerando que, según los datos aportados en el diagnóstico, esta ha disminuido considerablemente en los últimos años.

### 2.2.2 Evaluación de Condiciones

Esta evaluación diagnóstica asume el concepto operacional de “condiciones” definido por el MINEDUC en sus orientaciones para el PADEM 2023, estas refieren a cuatro aspectos: Los dos primeros aspectos refieren a Tiempos y Equipos para favorecer el trabajo colaborativo entre docentes y equipo PIE (equipos de aula); La reflexión pedagógica; El desarrollo profesional; La planificación de proyectos interdisciplinarios; El cuidado de los equipos; La participación de todos los actores de la comunidad educativa; La planificación, implementación y seguimiento de planes de trabajo para estudiantes en riesgo de la desvinculación y baja asistencia; La gestión y seguimiento de las prácticas profesionales. Un tercer aspecto refiere a la Dotación Docente como elemento esencial para la vida de las comunidades educativas y el aprendizaje de quienes se forman en ellas. Un cuarto aspecto da cuenta de la Infraestructura y equipamiento para tener espacios acogedores para el desarrollo y bienestar de quienes conviven en las comunidades educativas.

En esta corporación hemos incorporado dos aspectos más que nos parecen relevantes. El primero, el Sistema de Financiamiento de la educación pública municipal en el contexto de la situación de quiebra en la que recibimos la corporación y por ende las condiciones de desigualdad entre un establecimiento y otro. El segundo, el cuidado y protección de las comunidades escolares en el contexto de la pandemia, por lo mismo hemos incorporado antecedentes del proceso de certificación de sellos COVID en los establecimientos educativos de la comuna. En tercer lugar, se incorpora la actualización de convenios con universidades que configuran y fortalecen el trabajo en red.

De estos siete aspectos referidos a las condiciones para desarrollar la labor educativa se da cuenta a continuación.

#### Tiempos escolares

Sobre la base de la definición operacional de “tiempos” entregada en la introducción y de diferentes fuentes de información que permitieron recoger opinión de las comunidades educativas, es posible afirmar que los tiempos escolares son percibidos del siguiente modo:

- Necesidad de generar, coordinar tiempos y espacios de los docentes y Equipos para análisis, monitoreo, evaluación y sistematización de acciones implementadas que promuevan la reflexión y el trabajo colaborativo para una mejora continua y el desarrollo profesional docente (14 establecimientos lo declaran en Jornada de Evaluación 1er Semestre 2022).
- Capacitación en metodologías y/o estrategias concretas y efectivas en relación con trabajo colaborativo (13 establecimientos lo declaran en Jornada de Evaluación 1er Semestre 2022)
- Exceso de trabajo administrativo de los Equipos de Convivencia y PIE, que resta tiempo para acciones de articulación con otros estamentos (Declarado en las 6 macrozonas)
- Necesidad de bienestar, salud mental y mejorar clima laboral para el buen cuidado de las Comunidades (20 establecimientos lo declaran en Jornada de Evaluación 1er Semestre 2022)
- Ausentismo/Ausencia crítico de los y las estudiantes (39 establecimientos lo declaran en Jornada de Evaluación 1er Semestre 2022)
- Aumento Licencias médicas (19 establecimientos lo declaran en Jornada de Evaluación 1er Semestre 2022)

#### Dotación docente

Se comprende la dotación docente como el número total de profesionales de la educación que sirven funciones de docencia, docencia directiva y técnico - pedagógica, para el funcionamiento de los establecimientos educacionales del sector municipal de una comuna. Esta se expresa en horas cronológicas de trabajo semanales, de acuerdo con su matrícula. En los últimos años se puede apreciar los siguientes nudos críticos que ponen en tensión un adecuado servicio escolar:

- Pérdida paulatina de matrícula en el sector municipal,

- Aumento de licencias médicas del personal,
- Trabajadores (especialmente docentes) con cambios de funciones por razones de salud,
- Crítica situación financiera de Corporación.

### **Equipos de trabajo**

La constitución de equipos de trabajo en las escuelas, el trabajo colaborativo y cooperativo de los integrantes de estos equipos es indispensable para Desarrollo Profesional Docente porque su esencia es que profesoras y profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 11) para favorecer el aprendizaje y desarrollo de quienes se forman en la educación pública. El desafío es trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca (Clavo, 2014). En este sentido la normativa educativa propicia el desarrollo de trabajo colaborativo. En la Corporación Municipal de Viña del Mar es posible decir que:

- El año 2022 se implementó el Programa de Integración Escolar en tres establecimientos educacionales de la CMVM, con lo cual el 98% de los centros educativos cuenta con equipos multidisciplinarios para la atención inclusiva de estudiantes. Sólo los Jardines Infantiles VTF no cuentan con estos profesionales de apoyo.
- Todos los establecimientos educacionales cuentan con Encargados de Convivencia Escolar y Comités de Convivencia Escolar.
- El 89,8% de los establecimientos educacionales cuenta con dupla psicosocial, el restante 10,2 cuenta con al menos un profesional del área psicosocial. Sólo los Jardines Infantiles VTF no cuentan con estos profesionales de apoyo.
- Sobre la base de los resultados de la jornada de evaluación del primer semestre 2022, los equipos plantean que:
  - Es necesario profundizar la sistematicidad en la coordinación entre los estamentos de la comunidad educativa (trabajo administrativo, formatos y usos.) (Jornada de Evaluación 1er Semestre 2022).
  - Es necesario coordinar y optimizar los tiempos para la Planificación Integrada de los Equipos de Aula.
  - Existe una débil autonomía para la autogestión en los diferentes equipos de trabajo existentes en la escuela: convivencia, PIE, asistentes de la educación.
  - Existen dificultades de comunicación de los y entre los estamentos en relación con decisiones y normas.

### **Mejoramientos en infraestructura educativa y equipamiento tecnológico.**

Las condiciones en la Infraestructura escolar y el equipamiento tecnológico son indispensables en el habitar y la calidad de vida de quienes conviven en los diferentes espacios educativos. Después de dos años de pandemia, sin mantención y tampoco inversión en esta materia, desde esta administración municipal se ha realizado un esfuerzo importante para revertir el abandono de los establecimientos educativos en esta materia. En este sentido el diagnóstico que a continuación se expone da cuenta de siete aspectos a destacar, a saber: 1° Gestión de la infraestructura educativa; 2° Mantención de los establecimientos; 3° Obras de Conservación; 4° Proyectos desarrollados con convenio de financiamiento por ejecutar 2023; 5° Proyectos postulados para financiamiento; 6° Proyectos priorizados a desarrollar con financiamiento 2023 y en 7° lugar Equipamiento Tecnológico. A continuación, se reporta sobre cada uno de ellos.

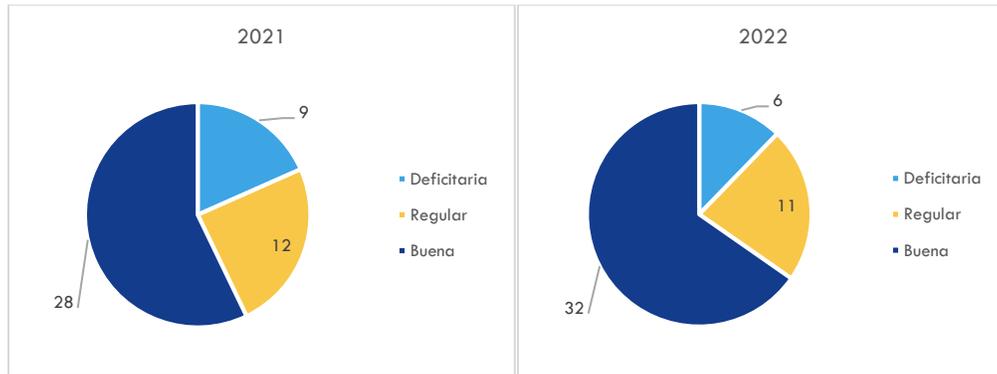
### **Gestión para el mejoramiento de la Infraestructura Educativa**

De los 49 establecimientos escolares administrados por la CMVM, sin contar los jardines infantiles, es posible observar un aumento en la cantidad de establecimientos con un buen estado de la materialidad.

Lo anterior se debe a la decisión de hacer una gestión técnica y participativa entre esta Dirección, la Dirección de Proyectos e Infraestructura y la municipalidad a través de SECPLA. Como resultado de esta gestión se destacan dos cosas, la primera contar con una sectorialista de Educación en SECPLA (no existía) y la segunda, la construcción conjunta de una base de datos con la priorización de necesidades, proyectos y fuentes de financiamiento.

Sobre la base de este modo de hacer gestión se ha pasado de 28 a 32 establecimientos en buen estado, representando el 65% de los 49 establecimientos educacionales que reciben subvención. Los siguientes gráficos presentan un diagnóstico del estado general de los establecimientos educacionales a la fecha.

Figura N°18: Evolución de la evaluación de la infraestructura 2021-2022



Respecto a los establecimientos considerados como “deficitarios” es importante destacar que para la mayoría de estos existen proyectos de conservación o reposición financiados, de los que se dará cuenta más adelante, específicamente en el punto referido a obras de conservación.

### Mantenimiento de los establecimientos

Las intervenciones realizadas con Subvención de Apoyo al Mantenimiento de la infraestructura de los establecimientos han posibilitado la ejecución de diferentes tipos de reparaciones tales como: gasfiterías, eléctricas, carpinterías, entre otras, las que han permitido asegurar el correcto funcionamiento de los establecimientos educacionales. A modo de información, a septiembre 2022, se realizaron más de quinientas intervenciones asociadas a mantenimiento de establecimientos educacionales.

Dentro de los trabajos realizados con aporte propio de la corporación se destaca la mantención del techo del Liceo Guillermo Rivera Cotapos o las obras de mantención realizadas en la escuela Presidente Salvador Allende como medidas de mitigación ante los constantes robos, tales como la fabricación e instalación de puertas metálicas, protecciones y refuerzos de protecciones en ventanas, cambios de chapas y cerraduras, reposición de vidrios, mejoramiento de muros exteriores, mejoramientos eléctricos y diversas reparaciones de daños provocados por los robos.

Tabla N°12: Obras ejecutadas por año, por tipo de financiamiento (en miles).

Período	Otros	Subvención Mantención	Aporte CMVM
2021	\$ 1.966.936	\$ 219.555	\$ -
2022	\$ 1.274.742	\$ 209.982	\$ 19.911

### Obras de Conservación

Las obras de Conservación de Infraestructura tienen como objetivo general mejorar las condiciones de infraestructura en cuanto a la habitabilidad, higiene y seguridad del establecimiento. Para esto se consideró, durante el desarrollo de los proyectos, la normativa vigente establecida en la OGUC, LGUC, ley de accesibilidad universal y normas sanitarias y ambientales, teniendo en cuenta la Guía para Intervenciones de Conservación elaborada por el MINEDUC. Las principales intervenciones realizadas son el cambio de antiguas ventanas por ventanas termo panel, cambio de cubiertas, remodelación de servicios higiénicos y cocina, creación de áreas verdes y de juegos, cambio de revestimientos en general tales como de muros y pisos.

También dentro de las obras ejecutadas se puede destacar la “Reposición de infraestructura Jardín Infantil Mi Dulce Villa”. Dicho proyecto contempló la construcción de un nuevo pabellón destinado al uso exclusivo del Jardín Infantil, con todos los recintos normativos requeridos por la Ordenanza General, Local y de la JUNJI. Gracias a la ejecución de esta iniciativa el Jardín Infantil Mi Dulce Villa obtendrá el Reconocimiento Oficial necesario para su funcionamiento.

Tabla N°13: Obras de Reposición ejecutadas el 2022

Nombre del Proyecto	Fuente de Financiamiento	Monto
Conservación de infraestructura Escuela Gastón OssaSaint Marie	DEP vía conservación 2022	\$ 299.882.574
Conservación de infraestructura Escuela Enrique Cárdenas Rivera	DEP vía conservación 2022	\$ 299.999.000
Conservación de infraestructura Escuela Violeta Parra	DEP vía conservación 2022	\$ 294.107.320
Habilitación PIE en Escuela Pdte. JM Balmaceda	FAEP 2020	\$ 10.615.000

Conservación de infraestructura en Liceo Dr. Oscar Marín Socías	FAEP 2021	\$ 99.159.250
Reposición de infraestructura Jardín Infantil Mi Dulce Villa	JUNJI	\$ 270.978.733
	Total	\$ 1.274.741.877

### Proyectos desarrollados con convenio de financiamiento por ejecutar en 2023

Los proyectos informados en la tabla N° xxx son proyectos que se encuentran totalmente desarrollados o en etapa final de desarrollo y que cuentan con convenio de transferencia de fondo con distintas entidades estatales o municipales. La ejecución de estos proyectos se realizará durante el transcurso del año 2023.

Tabla N°14: Proyectos desarrollados con convenio de financiamiento por ejecutar en 2023

Nombre del Proyecto	Fuente de Financiamiento	Monto
Diseño "Reposición completa Escuela 21 de Mayo"	PLAN DISEÑO 2022 DEP	\$ 114.235.567
Ampliación Jardín Infantil y sala cuna VTF Semillita de Esperanza	JUNJI	\$ 280.000.000
Reposición Jardín Infantil y sala cuna VTF Pequeño Mundo	JUNJI	\$ 380.000.000
Conservación de infraestructura Escuela Arturo Prat Chacón	DEP Plan Container	\$ 520.142.042
Conservación de infraestructura Escuela Lord Cochrane	DEP Plan Container	\$ 510.009.054
Accesibilidad universal y muro contención Liceo Benjamín Vicuña Mackenna	MUNICIPAL	\$ 147.312.242
Normalización eléctrica escuela Patricio Lynch	MUNICIPAL	\$ 89.000.000
Reposición cierre perimetral Liceo Dr. Oscar Marín Socías	MUNICIPAL	\$ 239.891.363
Conservación de infraestructura Liceo Bicentenario de Viña del Mar	FAEP 2021	\$ 100.000.000
Conservación de infraestructura Escuela Santa María de Agua Santa	FAEP 2021	\$ 50.000.000
Conservación cocina y baños Escuela Pedro Aguirre Cerda	FAEP 2021	\$ 80.000.000
Mejoramiento seguridad en Escuela Dr. Adriano Machado	FAEP 2021	\$ 20.312.435
Reparación techumbre Escuela Marcela Paz	FAEP 2021	\$ 16.000.000
	Total	\$ 2.546.902.703

### Proyectos postulados para financiamiento

Los proyectos de urgencia desarrollados en las Escuelas Presidente Salvador Allende, La Parva y el Liceo Industrial Miraflores Alto se enmarcan en la línea de financiamiento "Emergencia" de la Dirección de Educación.

Estos tienen como objetivo general, mejorar y solucionar las condiciones de infraestructura, seguridad y habitabilidad del establecimiento evitando la suspensión, total o parcial, del servicio educacional, de acuerdo con lo indicado en el Artículo 6 del Decreto N°254/2018.

Tabla N°15: Proyectos postulados

Nombre del Proyecto	Fuente de Financiamiento	Monto
Mejoramiento seguridad y cocina Escuela Presidente Salvador Allende	Plan Emergencia DEP	\$ 196.854.620
Mejoramiento seguridad, cocina y acceso Escuela La Parva	Plan Emergencia DEP	\$ 198.044.813
Mejoramiento seguridad y cocina Liceo Industrial Miraflores Alto	Plan Emergencia DEP	\$ 189.699.706
	Total	\$ 584.599.139

### Proyectos priorizados a desarrollar con financiamiento 2023

Durante el año 2023 se planifica el desarrollo de varios proyectos de infraestructura que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°16: Proyectos de Infraestructura priorizados y por desarrollar 2023

Establecimiento	Iniciativa	Fuente de Financiamiento	Monto
Escuela Villa Independencia	Conservación cubierta	FAEP 2022	\$ 280.000.000
Escuela República del Líbano	Conservación cierre perimetral y pintura		
Escuela Cardenal Jose Maria Caro	Conservación cubierta y pintura		
Escuela Ministro Zenteno	Conservación piso y muro cocina		
Varios	Obras de emergencia		

### Equipamiento Tecnológico

En 2022 se implementa uno de los procesos de ejecución de convenios y adquisición de equipamiento más relevante después de lo realizado en el proyecto Aulas Conectadas, el cual corresponde al Convenio Movámonos por la Educación Pública 2020 y que genera un aumento de entre un 10% y un 20% en el inventario de equipamiento tecnológico centrado en aquellos equipos que impactan más directamente en los procesos de aprendizaje de los niños y niñas como lo son Tablets y Notebooks.

Tabla N°17: Equipamiento tecnológico

Equipo	Inventario al 2022	Adquisiciones Movámonos 2020	vía
Computador	170	29	
Notebook	376	80	
Tablet	932	116	
Proyector	503	62	
Impresora	596	20	

A esta inversión se le agrega la entrega, de las Becas TIC por parte de JUNAEB, de computadores al 100% de las y los estudiantes de 7° básico de todos los establecimientos educacionales administrados por la CMVM. Esta se entregó a un total de 1.313 estudiantes.

### Sistema de Financiamiento

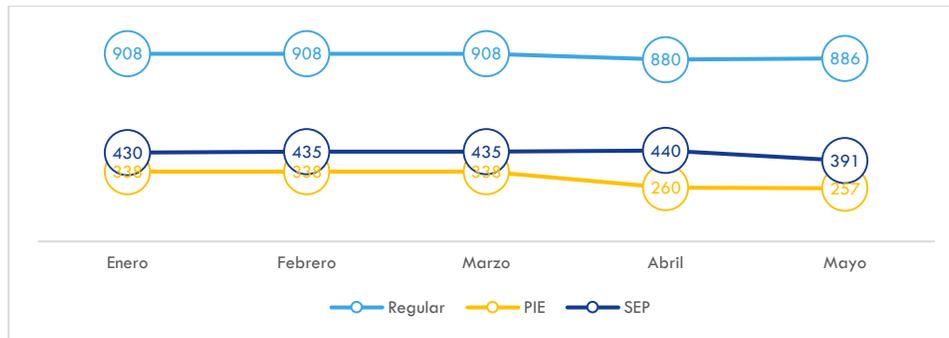
El sistema de financiamiento a la educación municipal se sustenta fundamentalmente en dos ejes: Subvenciones y Convenios de Desempeño.

Dentro de la primera categoría, por orden de magnitud destacan los principales ingresos:

- Subvención Regular
- Subvención Programa Integración Escolar (PIE)
- Subvención Escolar Preferencial (SEP)

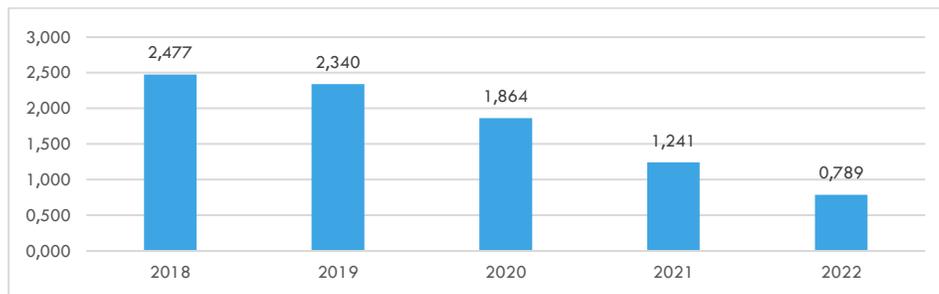
Para el cálculo del monto de cada subvención se consideran, principalmente, factores de matrícula y asistencia, ambos de los cuales se ven afectados durante el año lectivo, como se puede evidenciar en la información presentada anteriormente, esto es, una asistencia promedio del 73% con una tendencia a la baja durante el año y una matrícula también descendiente, con una pérdida que se estima entre un 2% y un 3% en el transcurso de un año. La mayoría de los factores que impulsan estos comportamientos se consideran sistémicos ya que la asistencia promedio a nivel nacional no dista de la cifra comunal. Con esto, es natural esperar observar una disminución en los ingresos por concepto de subvención a medida que avanza el año académico, lo que puede evidenciarse en el siguiente gráfico.

Figura N° 19: Ingresos por concepto de subvención (\$MM) – según tipo de subvención



Respecto de los convenios, estos, si bien no son asignados en función de parámetros como el caso de las subvenciones, también se han visto disminuidos de manera aún más considerable. El convenio de desempeño con un mayor monto asignado es el del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), para el cual se ha entregado, en su versión 2022, aproximadamente un tercio de lo entregado en 2018.

Figura N° 20: Evolución montos FAEP 2018-2022 (\$MM)



El financiamiento FAEP, por sus características flexibles, es el que ha permitido financiar, por ejemplo, el servicio de buses de acercamiento y obras de conservación que sustentan el resguardo de las trayectorias educativas de los estudiantes y que de otra manera no hubiesen sido posibles.

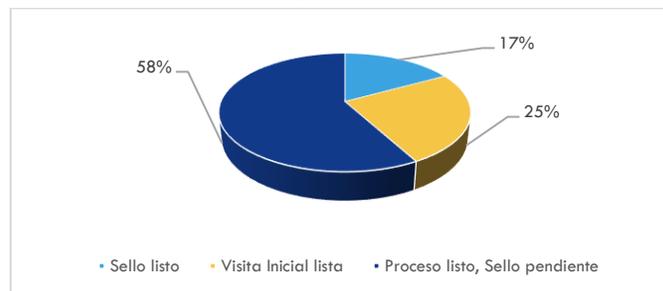
Por esto, la abrupta disminución en fondos FAEP representa una amenaza crítica al financiamiento de la educación municipal, sobre todo si se suma a la desaparición del Fondo Movámonos, el cual, aunque menor, fue un soporte adicional importante para los establecimientos educacionales entre 2016 y 2020.

### Sellos COVID

La obtención del Sello COVID ha sido un proceso prioritario en la gestión actual, siendo clave para verificar el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el Ministerio de Salud, según el Paso a Paso Laboral y las medidas establecidas en el Formulario Único de Fiscalización.

En la línea de aumentar la seguridad y prevención al interior de los establecimientos y velar por el resguardo de niños, niñas, adolescentes, trabajadores y trabajadoras, el 100% de los establecimientos educacionales se encuentran en proceso de obtención del Sello COVID.

Figura N°21: Porcentaje de establecimientos con sello COVID



### Convenios con Universidades como redes de apoyo

Durante el año 2022, la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión ha desarrollado una metodología para la elaboración de convenios estandarizados con instituciones externas. En el caso particular de las Instituciones de Educación Superior los convenios “Marco” son estructurados en torno a cuatro dimensiones en las que necesariamente se deben enmarcar las actividades comprometidas en convenios. Estas dimensiones corresponden a:

- Diagnóstico sobre necesidades de la comuna: Comprende contar con procesos permanentes de retroalimentación para capturar las necesidades de corto, mediano y largo plazo de los usuarios y habitantes de la comunidad.
- Acercamiento al territorio: Permite fortalecer los servicios que la Corporación presta por medio de iniciativas de intervención territorial conjuntas, fomentando la inserción de las IES para vincularse con la comunidad y los territorios de la comuna.
- Investigación e innovación interdisciplinaria: Fortalecer estrategias de I+D+i+e desde una perspectiva sistémica e interdisciplinaria, entendiendo las necesidades de la comuna y enfocándose en las necesidades particulares de cada territorio.
- Cooperación técnica en gestión: Avanzar en el diseño de procesos y prácticas para modernizar la gestión de la Corporación a través de iniciativas conjuntas de beneficio común, contribuyendo a la toma de decisiones basadas en evidencias.

A la fecha de elaboración de este documento se mantienen una serie de convenios firmados con Instituciones de Educación Superior, las cuales se detallan a continuación:

- **Universidad de Playa Ancha:** Convenio de colaboración para la realización de Campos Formativos de carreras técnicas en Liceos de la Corporación.
- **Universidad Tecnológica Metropolitana:** Convenio para la realización de acciones en ámbitos de Educación, investigación y Extensión.
- **CFT Universidad Católica de Valparaíso:** Convenio para impulsar acciones de apoyo recíproco entre instituciones.
- **Universidad de Valparaíso:** Convenio de vínculo permanente entre instituciones.
- **Universidad Andrés Bello:** Convenio de colaboración para la realización de pasantías y prácticas.
- También se encuentran en proceso la firma de convenios con instituciones como la Universidad Viña del Mar y Universidad Santo Tomás.

#### 2.2.3 Modelo de Agregación de Valor Público (CANVAS) de la Dirección de Educación

Para efectos de determinar la perspectiva de la Dirección de Educación, comprendido por sus jefaturas y coordinaciones, liderados por su Directora, se llevó a cabo un taller multi estamentos en donde, mediante la asesoría de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión, se trabajó un proceso de diagnóstico del servicio de educación entregado utilizando la metodología Canvas propuesta en este documento y que finalmente se traduce en el denominado “Modelo de Agregación de Valor Público”.

El trabajo fue distribuido en 3 mesas multi-estamentales de la Dirección de Educación. Todas en principio trabajaron la Propuesta de Valor del área durante 15 minutos, guiados por una presentación previa de los cuadrantes del modelo y breve explicación. Fue entregada también una guía con preguntas orientadoras del trabajo para facilitar la discusión.

La distribución del trabajo en mesas se realizó de la siguiente forma:

- Mesa 1: Propuesta de Valor, Segmentos de Usuarios, Relaciones con Usuarios, Canales.
- Mesa 2: Propuesta de Valor, Actividades Clave, Recursos Clave, Alianzas.
- Mesa 3: Propuesta de Valor, Estructura de Costos, Estructura de Ingresos.

Mediante el trabajo por mesas se recogieron todas las propuestas orientando el análisis a listar todos aquellos elementos que se corresponden, de acuerdo con lo discutido, con cada uno de los cuadrantes del modelo a trabajar. Cada mesa presentó su trabajo al resto y se enriqueció el resultado por medio de la discusión abierta; todas las notas fueron registradas e integradas a la propuesta consolidada.

Los elementos que constituyen la Propuesta de Valor de la Dirección de Educación se detallan a continuación:

Tabla N°18: Factores de la propuesta de valor del área de Educación

Propuesta de Valor	
Atención a la diversidad. Atención a las brechas de aprendizaje. Efectividad en el proceso de enseñanza/ aprendizaje. Apoyo multidisciplinario. Cobertura del territorio.	Rango etario completo abordado. Oferta educativa T.P. con alta empleabilidad. Propuesta educativa con foco social. Garantías de derechos para los estudiantes. Apoyos diversificados según las necesidades. Trabajo por territorio.

Los elementos listados corresponden por tanto a todos aquellos factores que fueron considerados como diferenciadores y característicos del servicio educativo municipal de la Comuna, y que por consiguiente agregan valor sobre los usuarios (estudiantes y sus familias). Los elementos identificados en los 8 cuadrantes restantes se listan a continuación:

Tabla N°19: Elementos contribuyentes a la Propuesta de Valor según la Dirección de Educación.

Segmentos de Usuarios	Relaciones con Usuarios
Lactantes. Niños, niñas y adolescentes. Adultos en el sistema educativo. Familias con vulnerabilidad social y económica. Habilidades parentales descendidas.	Beneficios sociales. Redes con APS. Valoración PIE y escuelas especiales. Programa SEP. Hermoseamiento de establecimientos. Planes de retención.
Canales	Alianzas
Propios establecimientos; jardines infantiles, escuelas y liceos. Acceso a internet. Salas de enlace. Tecnologías (TIC). Laboratorios.	Direcciones de la Administración Central. Unidades del Área de Educación. Dirección de Salud. Organizaciones gubernamentales en general. Instituciones de Educación Superior. Otras organizaciones de la sociedad civil.
Actividades clave	Recursos clave
Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM). Dotación. Gestión de recursos y ejecución presupuestaria. Evaluación docente. Transporte y alimentación. Acompañamiento equipos directivos. Promoción de programas (JUNAEB).	Trabajadores de la educación (personas). Infraestructura adecuada. Directores con ADP. Buses de acercamiento. Equipos multidisciplinarios de apoyo al proceso pedagógico. TIC's. Insumos sanitarios.
Estructura de Ingresos	Estructura de Costos
Subvenciones. Aporte regular. Aporte Municipal. Programa de Integración Escolar (PIE). Subvención Escolar Preferencial (SEP). Pro-retención. Convenio de desempeño. FAEP, FIEP. Asignaciones. ADECO, Excelencia Académica. Proyectos.	Pago de remuneraciones. Mayor costo de capital humano. Mantenimiento de Infraestructura. Gastos operacionales. Material pedagógico y de oficina, servicios básicos. Pago de servicios externos. Eficiencia de recursos: Ajuste de dotación, incentivo al retiro, evitar multas y sanciones, disminuir costos con una mejor alianza interna (salud – educación).

Todos los elementos identificados en cada uno de los 8 cuadrantes restantes se comprenden como contribuyentes al objetivo último de dar consecución y otorgamiento efectivo de la Propuesta de Valor definida hacia los usuarios. Esta propuesta deberá ser contrastada con los elementos de valor declarados por los actores clave en la fase de Diagnóstico Participativo.

#### 2.2.4 Autoevaluación Establecimientos de Educación

El jueves 30 junio y viernes 01 de julio, de acuerdo con el Calendario Escolar del MINEDUC se realiza en cada establecimiento escolar municipal de Viña del Mar una Jornada de Evaluación del primer semestre y

planificación del segundo semestre 2022. En ella participan todos los Equipos Educativos, según orientaciones del nivel central y la Dirección de Educación de la CMVM.

En el contexto de un primer semestre complejo por el reencuentro post pandemia señalado, las comunidades son invitadas asumir el desafío de repensar el establecimiento donde habitan y conviven, y hacerlo desde una perspectiva situacional y proyectiva. Situacional en el sentido que todo lo que se analice y se decida hacer, en todos los sentidos y ámbitos que implica la docencia, la convivencia y bienestar, debe pensarse y realizarse desde la situación actual (situada en tiempo y espacio) en la que viven y habitan estudiantes, familias, docentes y directivos. Proyectiva, porque asumiendo la situación actual y las decisiones que hoy se tomen a partir de ella, habrá un impacto en el corto, mediano y largo plazo de la comunidad educativa.

Para ese ejercicio situacional y proyectivo, se solicitó a las comunidades asumir su autonomía para diseñar un Plan Estratégico de Reactivación Educativo Integral en el marco de la Visión y Misión de la Educación Municipal de Viña del Mar y los Objetivos Estratégicos declarados en el PADEM 2022.

Sobre la base del resultado de ese ejercicio reflexivo todos los equipos, de todos los establecimientos educacionales realizan un Informe de resultados. Ellos son sistematizados y de ellos emergen los principales nudos críticos observados. Como un resumen de la Evaluación Diagnóstica del Primer Semestre 2022, de los 49 establecimientos escolares, a continuación, se presentan 4 tablas correspondientes a cada una de las dimensiones analizadas. En cada tabla se expone en una primera columna el nudo crítico y en la segunda columna, la cantidad de establecimientos que lo declaran.

Tabla N°20: Nudos críticos dimensión Gestión Institucional

Nudo Crítico	Establecimientos que lo declaran
Ausentismo/Ausencia de los y las estudiantes	39
Pérdida de matrícula	18
Bajo compromiso y apoyo de parte de la familia	15
Bajo manejo de metodología y/o estrategias concretas y efectivas en relación con trabajo colaborativo	13

Tabla N°21: Nudos críticos dimensión Aprendizajes

Nudo Crítico	Establecimientos que lo declaran
Brecha educativa especialmente Lenguaje y matemáticas, habilidades descendidas en la Lectura, escritura, comprensión lectora, resolución de problemas	45
Carencia de rutinas de normalización sistemáticas y desnivel maduracional y de autonomía de las/os estudiantes de todos los cursos	13

Tabla N°22 Nudos críticos dimensión Bienestar socioemocional

Nudo Crítico	Establecimientos que lo declaran
Estudiantes requieren de mayores estrategias para la resolución de conflicto y habilidades sociales,	24
Falta de apropiación de plan de afectividad, sexualidad y género. (Capacitaciones hacia conceptos de Género Sexualidad, afectividad) y RICE,	24
Necesidad de bienestar, salud mental y mejorar clima laboral,	20
Necesidad de reforzar en estudiantes el desarrollo en el ámbito personal, valórico y socioemocional,	12
Correcta aplicación de protocolos y RICE	11
Necesidad de fortalecer la comunicación entre dupla y profesores jefes,	10
Respeto de la diversidad. Equidad de género/educación sexual	10

Tabla N°23: Nudos críticos dimensión Recursos

Nudo Crítico	Establecimientos que lo declaran
Aumento Licencias médicas ,	19
Falta de conectividad y Equipamiento tecnológico,	15
Problemas derivados por falta de mantenimiento,	15
Falta personal para reemplazos y limitaciones por código del trabajo,	14
Escasos recursos financieros y problemas de flujos.	14

### 2.2.5 Plan Local de Desarrollo Profesional Docente

La Ley N°20.903, que crea el sistema de Desarrollo Profesional Docente (DPD) y propone un nuevo escenario para la formación docente y directiva en Chile. Entendida la profesión docente bajo el principio del desarrollo continuo, esta ley garantiza un acompañamiento y apoyo gratuito por parte del Estado para potenciar su trayectoria laboral fortaleciendo sus capacidades bajo el prisma de un profesionalismo irrestricto.

En la Ley se imprime este compromiso explicitando que los docentes, en funciones de aula, técnicas o directivas, serán apoyados en su desarrollo profesional, con formación de calidad y pertinencia; concebida, diseñada e implementada como política formativa, a través de un sistema que provee formación y apoyo en las distintas etapas de la carrera profesional. Esta formación para el desarrollo deberá ser consistente y coherente no solo con la información que disponga el nuevo Sistema de Reconocimiento del Desarrollo Profesional, sino que también con los diagnósticos y planes emanados de los propios establecimientos, macrozonas, sostenedores y redes de colaboración, el que orientará la toma de decisiones respecto a la definición de acciones formativas desde el territorio y a los propios diseños del establecimiento. En el contexto indicado el Plan Local de Desarrollo Profesional Docente es uno de los planes que por norma debe tener cada establecimiento educativo. Éste debe estar adscrito al Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Dado que la comuna de Viña del Mar no contaba con este plan, en el PADEM 2022 se estableció, en la acción 4 del Objetivo Estratégico 1 referido a la presencia de las y los aprendices en la institucionalidad educativa de la CMVM, la necesidad de desarrollar participativamente un plan de desarrollo profesional docente.

Para cumplir con este compromiso desde la Dirección de Educación se inicia un trabajo con la Agrupación de Jefes o Jefas Técnicas coordinado por una de ellas que, en comisión de servicio, asume la contraparte técnica, desde el equipo central. Desde esta coordinación central se entregan orientaciones técnicas ministeriales e insumos legales a los equipos técnicos de los establecimientos educacionales para sustentar la elaboración de los Planes Locales DPD. Entre otras cosas se indica que sus objetivos estratégicos han de estar definidos en la Fase de Estratégica del PME y alineados con los objetivos del PADEM 2022. En este sentido se entrega un modelo de Plan Local DPD. Hoy es posible decir que la meta fue cumplida a cabalidad toda vez que el 100% de los 49 establecimientos escolares cuentan con Planes Locales de DPD, elaborados, retroalimentados y en procesos de implementación.

Del análisis de los diagnósticos realizados por los establecimientos, se detecta que se generó un espacio dialógico entre directivos y docentes, que instala una práctica que debe ser permanente cada año, cuando se elabore este Plan Local. Emergen como necesidades sentidas de las comunidades educativas aquellas que se exponen en la siguiente figura.

Figura N°22: Necesidades detectadas:

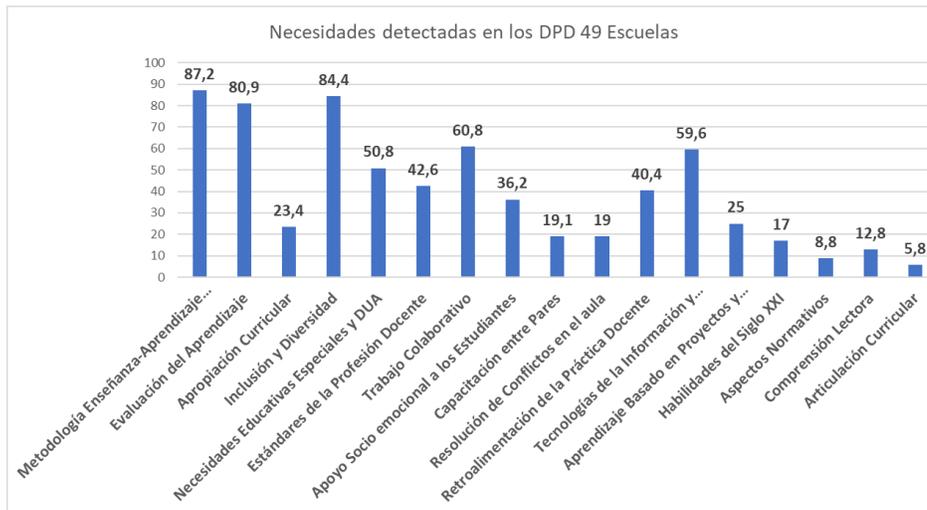
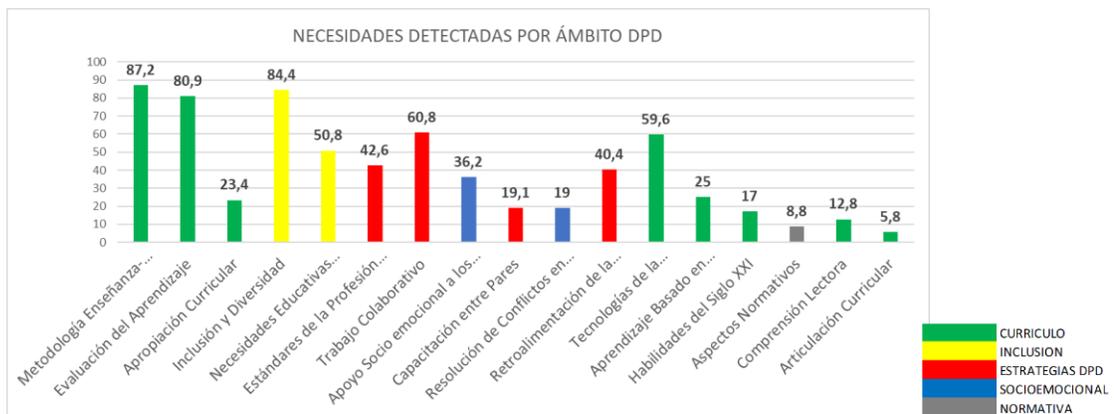


Figura N°23: Necesidades detectadas según ámbito



Sobre la base de las necesidades sentidas por las comunidades educativas, éstas definen estrategias de acción. A continuación se presentan estas estrategias por macrozonas.

Figura N° 24: Estrategias Macrozona Glorías Navales - Reñaca - Gómez Carreño

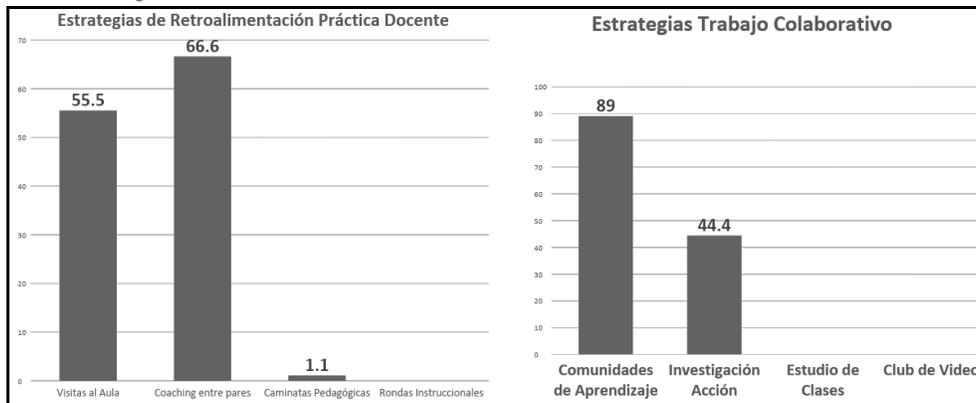


Figura N° 25: Estrategias Macrozona Plan (Centro)

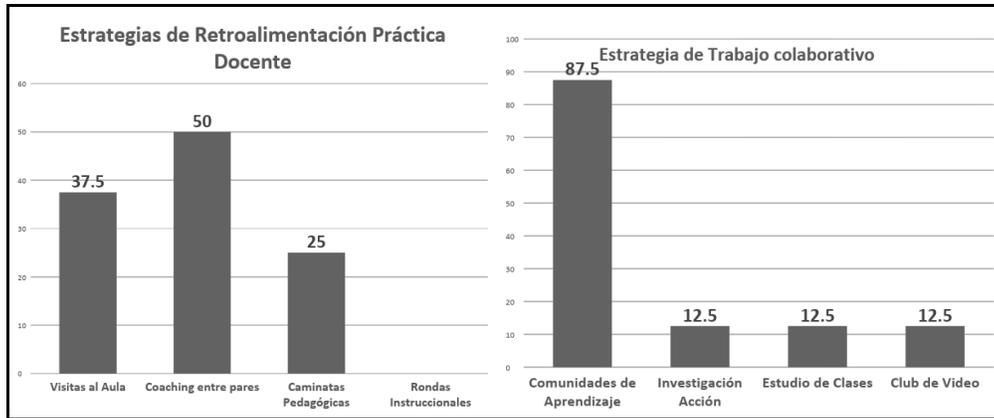


Figura Nº 26: Estrategias Macrozona Santa Inés – Achupallas

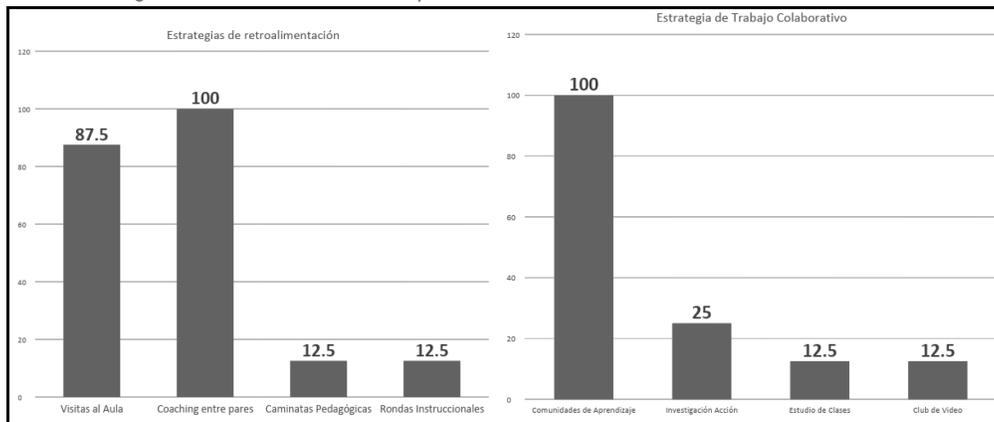


Figura Nº 27: Estrategias Macrozona Miraflores - Viña Oriente

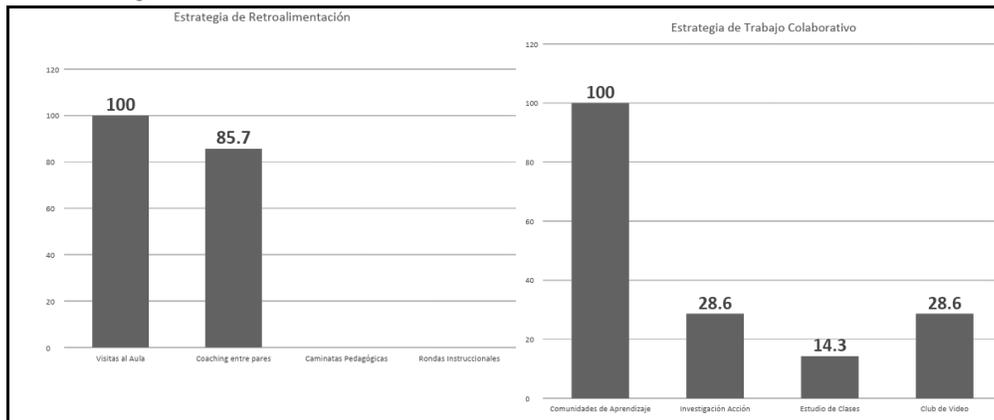


Figura N° 28: Estrategias Macrozona Nueva Aurora – Recreo

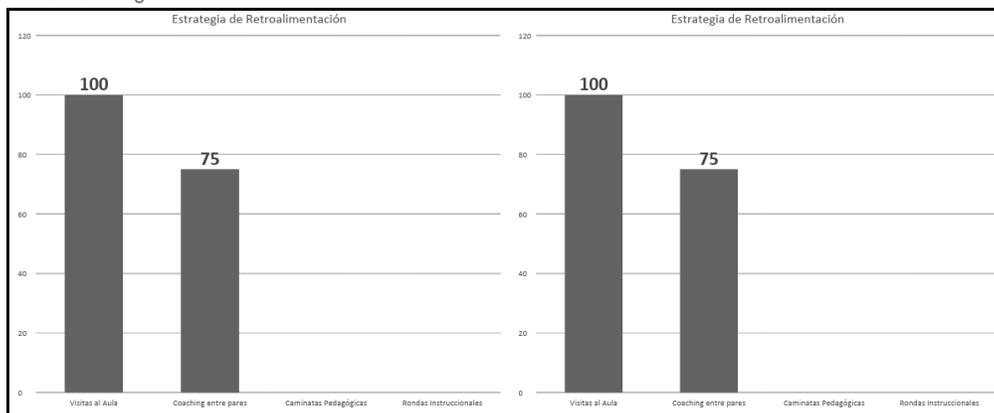
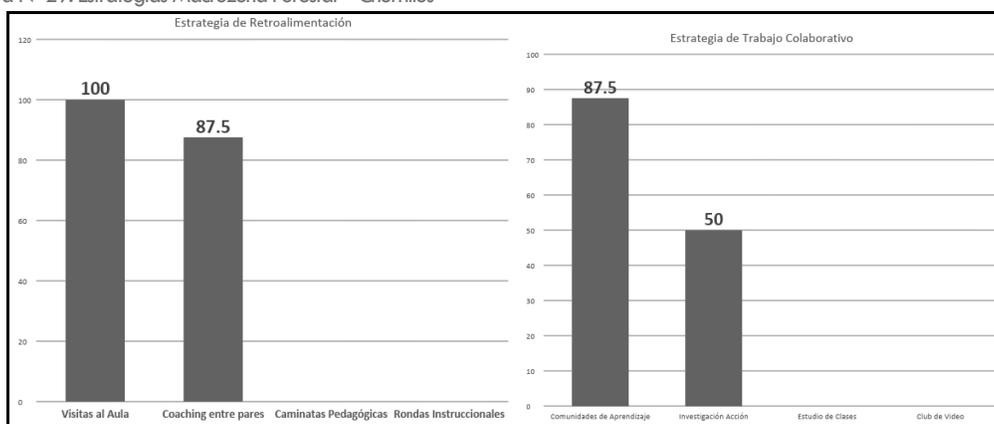


Figura N° 29: Estrategias Macrozona Forestal – Chorrillos



### 2.3. Diagnóstico Participativo

Uno de los aspectos más importantes en la entrega del servicio educativo de la comuna es la constante evaluación y retroalimentación por parte de los usuarios y actores clave en la entrega de este. Por este motivo, en un trabajo conjunto entre el equipo de Participación Ciudadana de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión de la CMVM y de la Dirección de Educación, se diseñó y aplicó un instrumento de diagnóstico participativo que recoge las apreciaciones de los distintos actores clave del servicio de educación pública, a saber: estudiantes, padres y apoderados, profesores y asistentes de la educación.

#### 2.3.1 Valoración General del Servicio de Educación

De manera preliminar, se presentan las respuestas de valoración general de cada uno de estos actores, por medio de la traducción de los datos a una escala Likert de dimensión 3, en donde la evaluación depende de la orientación de la respuesta:

- 1: Respuesta positiva
- 2: Respuesta Media
- 3: Respuesta Negativa
- 0: Respuesta Indiferente

De esta forma, un resultado cercano a 3 denota, en promedio, positividad frente al servicio de educación en términos generales, mientras que un resultado cercano a 1 denota negatividad.

Tabla N° 24: Valoración general de Estudiantes

La valoración general de los 194 estudiantes muestra un promedio de 2,74.

Valoración	Cantidad
Positiva	160
Media	21
Negativa	9
Indiferente	4

Tabla N° 25: Valoración general de Padres y apoderados

La valoración general de los 416 apoderados muestra un promedio de 2,71.

Valoración	Cantidad
Positiva	344
Media	34
Negativa	28
Indiferente	10

Tabla N° 26: Valoración general de Asistentes de la educación

La valoración general de los 154 asistentes de la educación muestra un promedio de 2,36.

Valoración	Cantidad
Positiva	93
Media	24
Negativa	36
Indiferente	1

Tabla N° 27: Valoración general de Profesores

La valoración general de los 286 profesores muestra un promedio de 1,93.

Valoración	Cantidad
Positiva	101
Media	67
Negativa	114
Indiferente	4

### 2.3.2 Sistematización de respuestas abiertas

A continuación, se presentan los resultados de la sistematización de las preguntas restantes de la encuesta de Diagnóstico Participativo, según actor consultado:

#### Respuesta de Estudiantes.

Figura N° 30: Distribución de respuestas de estudiantes

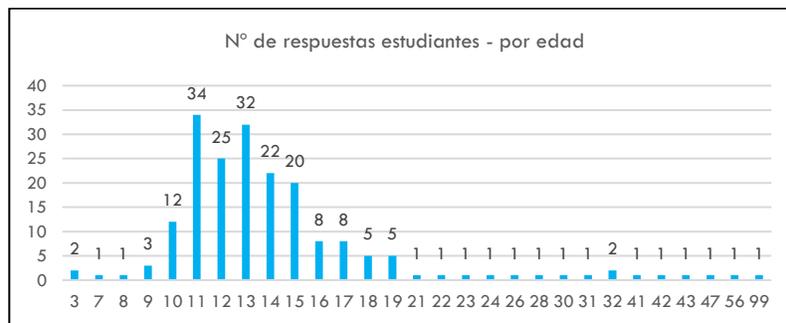


Figura N°31: Valor de la Educación Municipal según estudiantes

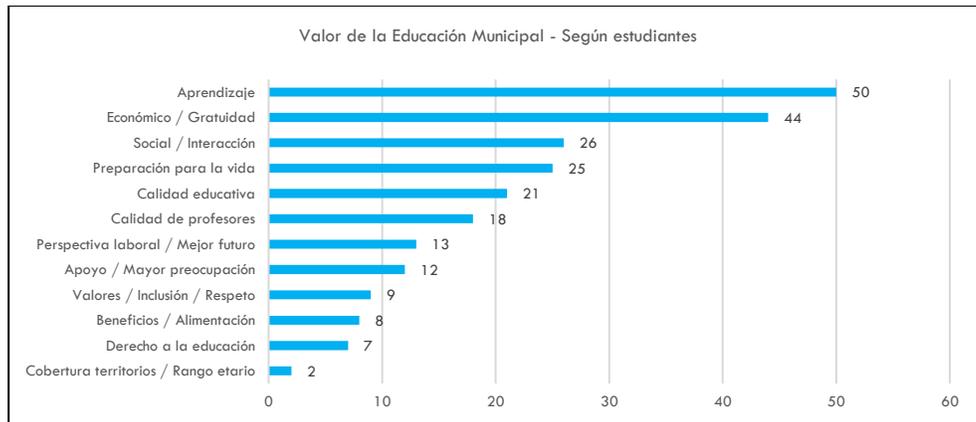


Figura N°32: Inclusión según estudiantes

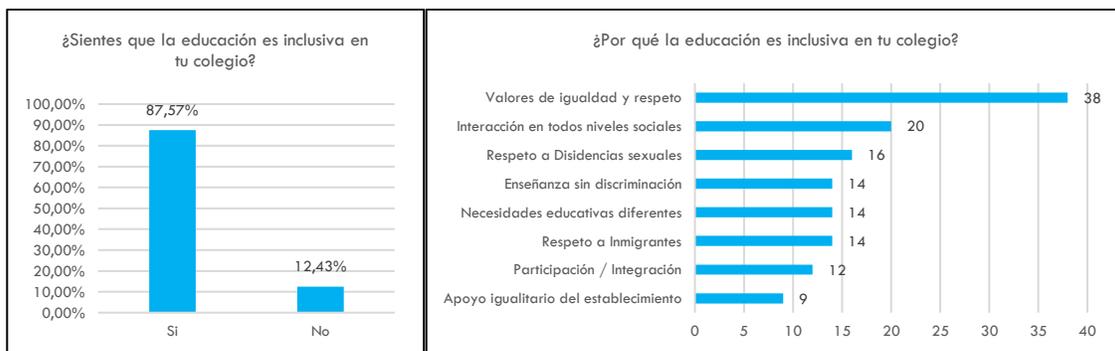


Figura N°33: Cambios necesarios en los establecimientos según estudiantes

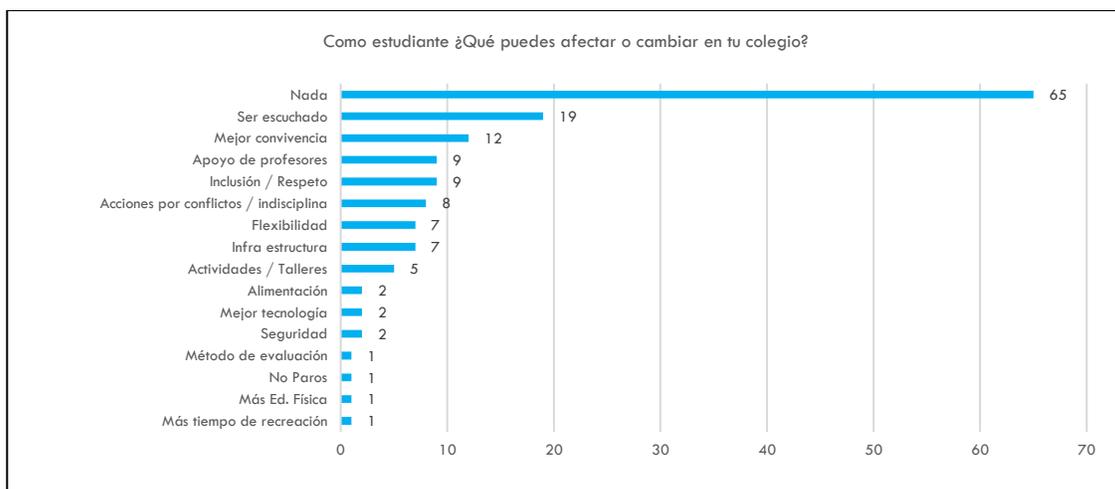
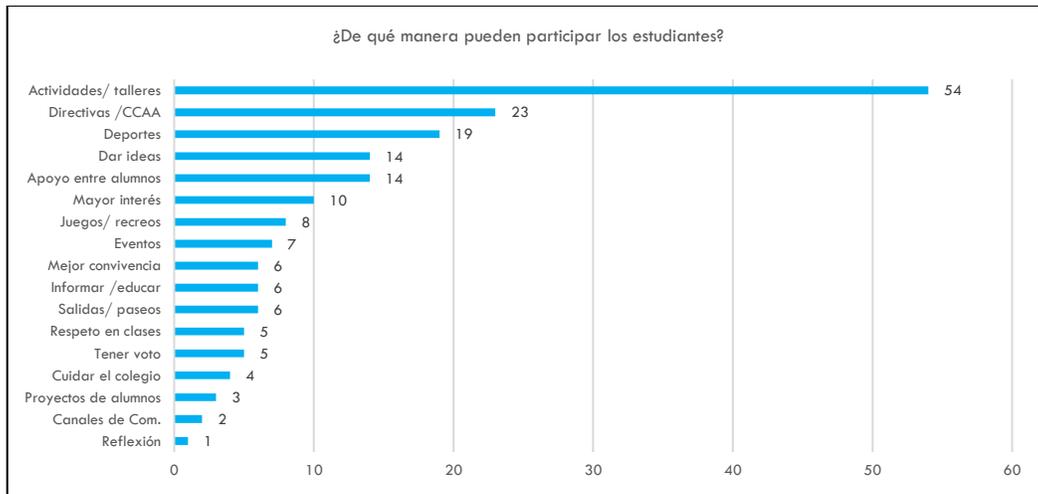


Figura N°34: Participación según estudiantes



### Respuesta de Padres y Apoderados

Figura N° 35: Distribución de respuestas de padres y apoderados

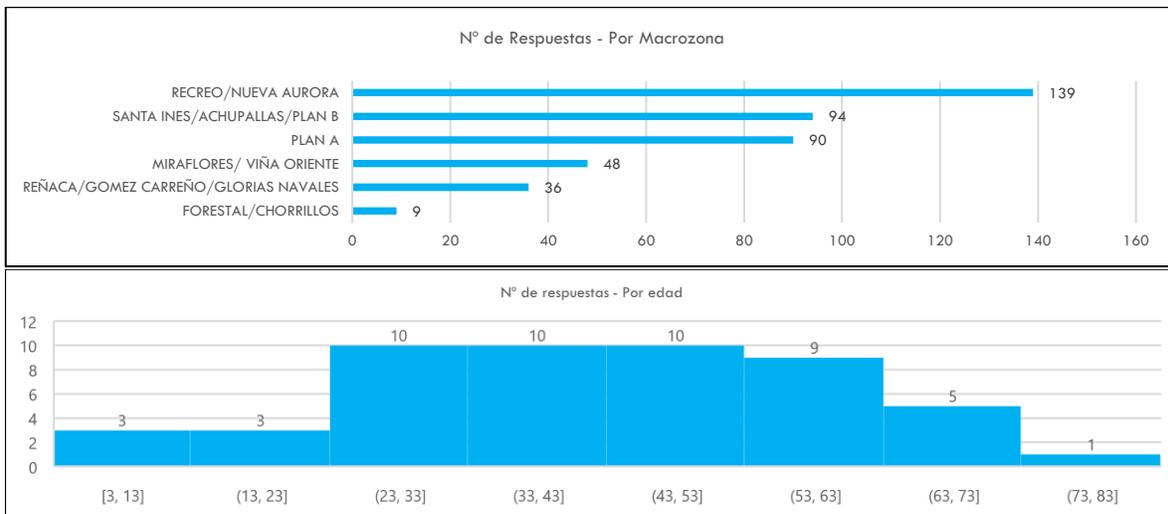


Figura N°36: Inclusión según padres y apoderados

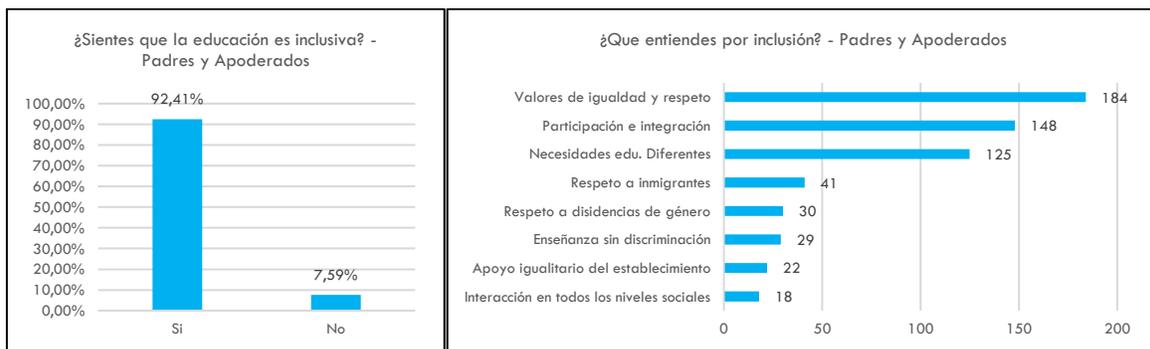


Figura N°37: Docencia según padres y apoderados

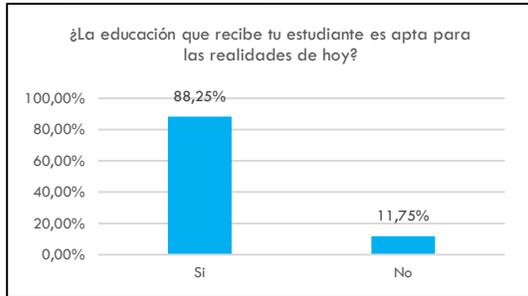


Figura N°38: Participación según padres y apoderados

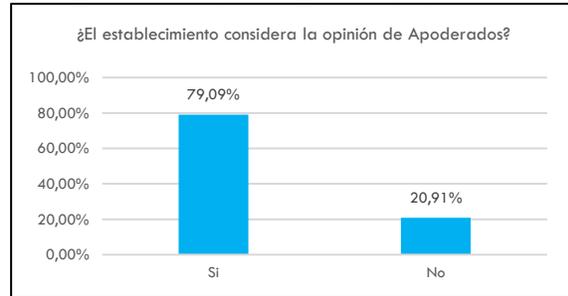


Figura N°39: Rol de los padres según padres y apoderados

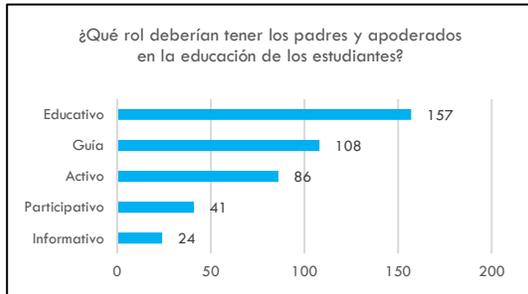
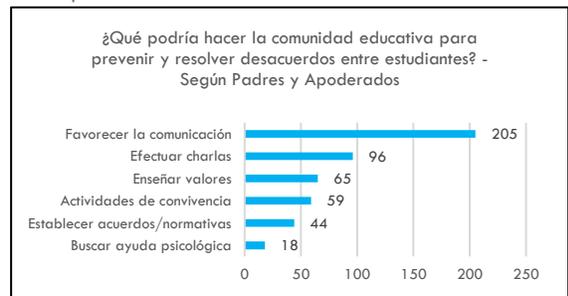


Figura N°40: Convivencia según padres y apoderados



## Respuesta de Asistentes de la Educación

Figura N°41: Distribución de respuestas de Asistentes de la Educación

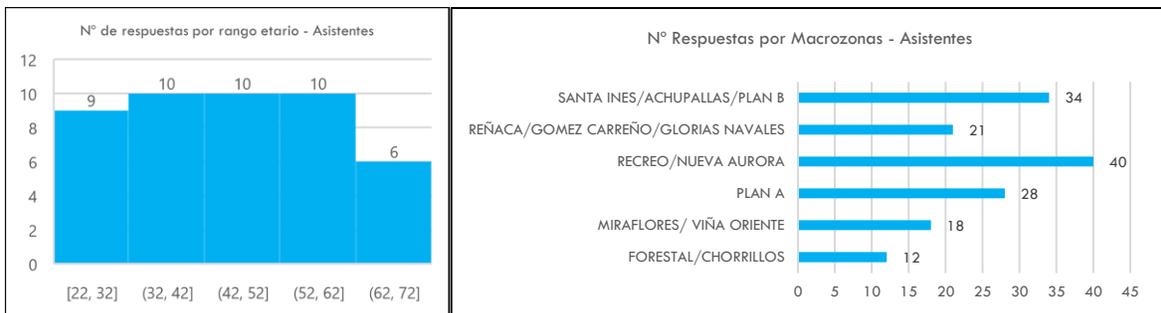


Figura N°42: Comunicación según Asistentes de la Ed.

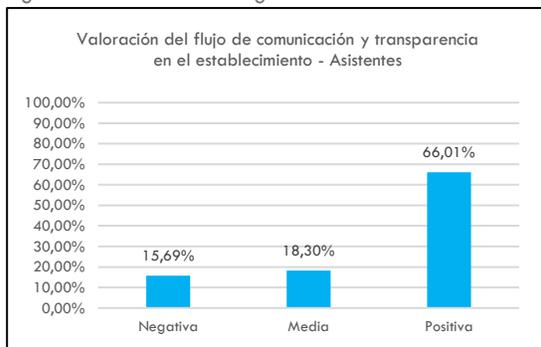
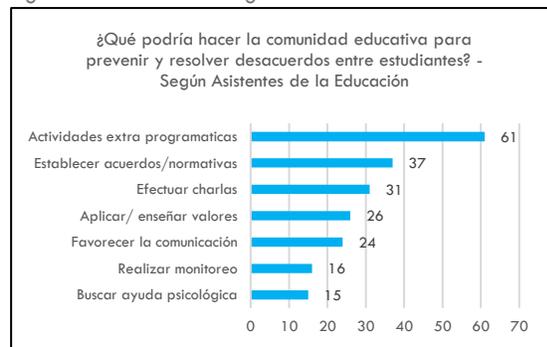


Figura N°43: Convivencia según Asistentes de la Ed.



## Respuesta de Profesores

Figura N°44: Distribución de respuestas de profesores



Figura N°45: Comunicación según profesores

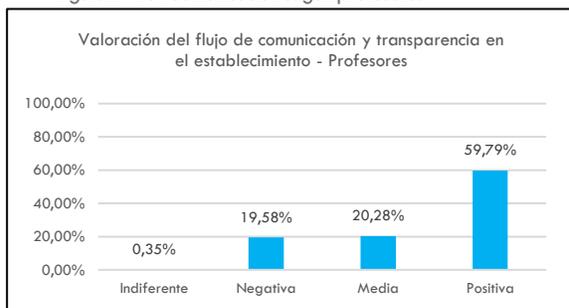


Figura N°46: Mecanismos de Evaluación según profesores



Figura N° 47: Factores de permanencia según profesores

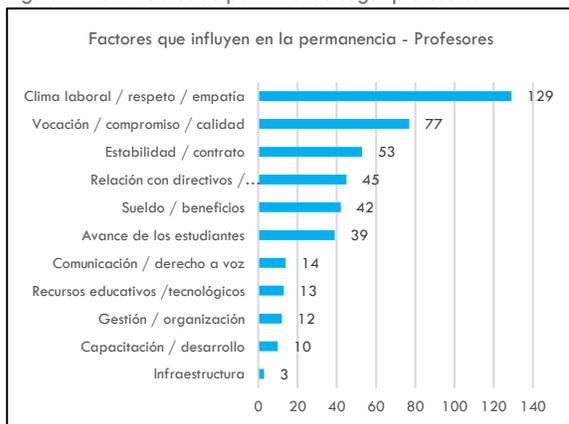
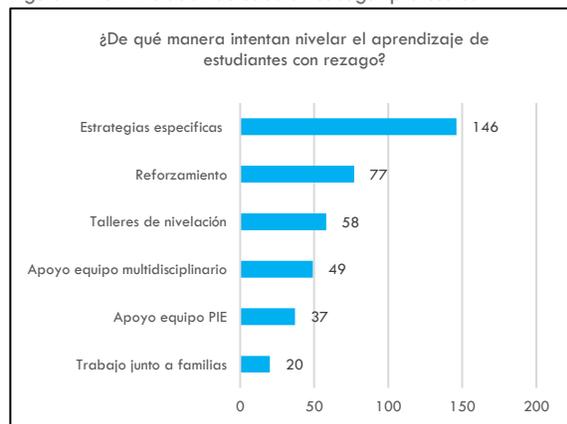


Figura N°48: Nivelación de estudiantes según profesores



## 2.4 Síntesis Diagnóstica

Los diagnósticos realizados se sintetizan en torno a las cuatro dimensiones señaladas en la introducción. En el próximo capítulo ellas darán cuenta de los ejes estratégicos que sustentarán la planificación. A continuación se presentan cuatro tablas, cada una corresponde a una de las dimensiones analizadas. Al mismo tiempo en ellas se organiza la información en factores externos e internos que inciden en cada dimensión según información obtenida de cada fuente de información.

Tabla N°28: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Convivencia y Bienestar Escolar

Convivencia y bienestar integral	
Factores Internos	Existe un apoyo diversificado por parte del servicio educativo según las necesidades particulares de cada territorio. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	Los Establecimientos Educativos son considerados “Inclusivos” por apoderados y estudiantes. (Encuesta de participación)
	Los estudiantes valoran y requieren ser más escuchados. (Encuesta de participación)
	Los estudiantes valoran la conformación de Directivas y Centros de Alumnos. (Encuesta de participación).
	Se requiere mejorar prioritariamente las relaciones entre los distintos actores de la comunidad educativa; entre alumnos, padres y apoderados, profesores, asistentes de la educación, directivos. (Encuesta de participación)

	Profesores y asistentes de la educación creen que la comunicación al interior de sus establecimientos se debe mejorar. (Encuesta de participación)
	Asistentes de la educación declaran que distintos tipos de actividades extra programáticas, así como establecer acuerdos y normativas, pueden ayudar a resolver conflictos y problemas de convivencia. (Encuesta de participación)
	Padres y apoderados declaran que favorecer la comunicación puede ayudar a resolver conflictos y problemas de convivencia. (Encuesta de participación)
Factores Externos	La distribución de población según género es relativamente equitativa en todas las macrozonas. (Diagnóstico de contexto – Indicadores SECPLA)
	En promedio el 5% de la población de cada macrozona se compone de inmigrantes o personas de algún pueblo originario. (Diagnóstico de contexto – Indicadores SECPLA)
	En promedio, alrededor del 5% de la población por macrozona se encuentra en situación de hacinamiento medio o crítico. (Diagnóstico de contexto – Indicadores SECPLA)
	En promedio, alrededor del 10% de las personas por macrozona no vive ni en casa ni en departamento, lo cual incluye arriendo de pieza, mediagua o choza, vivienda colectiva, situación de calle u otra. (Diagnóstico de contexto – Indicadores SECPLA)
	En promedio, alrededor del 46% de la población por macrozona corresponde al tramo social de más bajos ingresos; Tramo 40 del Registro Social de Hogares. (Diagnóstico de contexto – Indicadores SECPLA)

Tabla N°29: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Aprendizajes

Aprendizajes	
Factores Internos	Las actividades no académicas y talleres son valoradas como positivas para el aprendizaje integral. (Encuesta de participación)
	Los talleres deportivos son unos de los más valorados por los estudiantes en su aprendizaje complementario. (Encuesta de participación)
	Alrededor del 35% del personal educativo considera que los métodos de evaluación de los alumnos no son idóneos para la realidad actual. (Encuesta de participación)
	La Dirección de Educación considera que la atención a las necesidades específicas de los estudiantes, el foco social de la enseñanza y la detección de brechas de aprendizaje son factores que agregan valor a la educación. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	Los profesores en su mayoría consideran que los estudiantes con rezago deben ser abordados por medio de estrategias específicas, de reforzamiento y nivelación. (Encuesta de participación)
Factores Externos	Alrededor del 21% de padres y apoderados considera que los establecimientos educacionales no consideran su opinión. (encuesta de participación)
	La mayor parte de padres y apoderados considera que juegan un rol educativo importante en la formación de sus hijos. (Encuesta de participación)
	La Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES) es un marco importante para la definición de objetivos de aprendizaje. (Diagnóstico de contexto)

Tabla N°30: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Resguardo de trayectorias educativas y re- vinculación educativa

Resguardo de trayectorias educativas y re- vinculación educativa	
Factores Internos	La matrícula total históricamente ha presentado una fuerte disminución a lo largo del año y en especial al inicio de los segundos semestres. (Resultados Indicadores PADEM 2022)
	Las matrículas 2022 de enseñanzas básica, media y parvularia han aumentado respecto del año anterior. En contraste, la educación especial y de adultos ha presentado una disminución sistemática en su matrícula. (Resultados Indicadores PADEM 2022)
	Existe un alto porcentaje de alumnos egresados de Kinder (77%), que ingresan a 1er año básico en la educación municipal de la comuna. (Resultados Indicadores PADEM 2022)
	Existe un bajo porcentaje de alumnos egresados de 8vo básico (40%), que ingresan a 1er año de enseñanza media en la educación municipal de a comuna. (Resultados Indicadores PADEM 2022)
	Los porcentajes acumulados de asistencia de alumnos por macrozona en lo que va del año oscilan entre el 71 y 76%. Este porcentaje disminuye hasta en un 20% en la educación especial o de adultos. (Resultados Indicadores PADEM 2022)
	La cobertura territorial y la cobertura del rango etario completo son considerados factores que agregan valor a la educación municipal. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	El hermoseamiento de los establecimientos es considerado un factor relevante en la permanencia y atracción de estudiantes. (Diagnóstico Interno)
Factores Externos	Existe un alto interés de padres y apoderados (sobre el 200% respecto de las vacantes ofrecidas) por matricular a sus estudiantes en los niveles de entrada Pre-kinder y 1er año medio. (Resultados Indicadores PADEM 2022)
	La alta empleabilidad de estudiantes egresados de liceos Técnicos – Profesionales es considerada un factor que agrega valor a la educación municipal. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	Los estudiantes valoran por sobre todas las cosas la posibilidad de aprender y la gratuidad de la educación. (Encuesta de participación)
	¿dónde están y quiénes son los 438 niños o niñas de entre 6 a 14 años y 2.758 entre 15 y 19 años para atraerlos a la educación formal? (Indicadores de Escolaridad SECPLA)
	Personas Jóvenes y Adultas que tienen la educación básica o media incompleta. Necesidad de ampliar la oferta Educativa en los territorios. (Indicadores de Escolaridad, SECPLA)

Tabla N°31: Síntesis diagnóstica de la Dimensión Condiciones

Condiciones	
Factores Internos	Instrumentos de gestión como la confección de un PADEM, la elaboración de la Dotación, o la evaluación docente son considerados como factores que agregan valor a la educación pública. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	Actualmente se otorgan beneficios de transporte a estudiantes, esto es considerado como un elemento diferenciador e la educación en la comuna. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	Profesores en su mayoría consideran que el clima laboral, la vocación y la estabilidad son los factores más importantes que definen su permanencia en la educación municipal. (Encuesta de participación)
	En general los establecimientos presentan altos niveles de cumplimiento de planes y programas (entre 80 y 100%), lo que comprende contar con reglamento Interno actualizado, contar con centros de alumnos y padres, comité de convivencia conformado, planes de educación cívica y sexual, contar con equipos multidisciplinarios. (Resultados Indicadores PADEM 2022)
	En la estructura de costos, se mantiene vigente una deuda por cotizaciones impagas a trabajadores. (Diagnóstico Interno)
	Actualmente se mantiene un alto grado de deuda con proveedores. (Diagnóstico Interno)
	El gasto del servicio educativo es intensivo en personal y en mantención de infraestructura, lo que concentra la mayor parte de sus gastos. (Diagnóstico Interno)
	Persisten debilidades en términos de infraestructura y tecnologías en establecimientos. (Diagnóstico Interno)
	Contar con sellos COVID en establecimientos es un factor que otorga seguridad a las familias de la comunidad educativa. (Diagnóstico Interno).
Factores Externos	Los beneficios JUNAEB son considerados factores importantes en la Propuesta de Valor del servicio educativo. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	Existe una disminución sistemática en el financiamiento de ingresos percibidos por subvención escolar y FAEP. (Diagnóstico de Contexto)
	La distribución por edad de la población, así como su crecimiento proyectado, es relativamente homogéneo y constante. (Diagnóstico de contexto – Indicadores SECPLA)
	La conformación de alianzas con entidades externas, tanto gubernamentales como de la sociedad civil, son consideradas factores que agregan valor a la educación pública. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
	Actualmente se mantienen convenios de colaboración con Instituciones de Educación Superior de la Comuna, especialmente en el desarrollo de Campos Formativos. (Diagnóstico Interno)

### 3. ¿Cuáles son los marcos que sustentan el Plan?: Definiciones Estratégicas

Este tercer capítulo tiene como propósito responder la pregunta planteada y para ello en él se presentan brevemente las definiciones estratégicas como el Marco de la Política Educativa Internacional, Nacional/Regional y Comunal. Así también presenta la Misión y Visión que tenemos como sostenedores de la Educación municipal de Viña del Mar y los Valores que la sustentan.

#### 3.1 Marco de la Política Educativa

La política educativa comunal adhiere y se enmarca en la política internacional y nacional de educación. En este sentido, asume el contexto y los desafíos develados en la pandemia por COVID 19. Asimismo, asume el reto de convocar a re imaginar otra educación de cara al 2050. Una educación que se sustente en los derechos humanos y que sea reconocida como un bien público y que, como tal, es patrimonio común que se reconstruye sobre la base de la participación social.

En los siguientes párrafos se explicitan los elementos fundamentales de la política internacional, nacional y comunal en los que se enmarca el PADEM 2023

##### 3.1.1 Política Educativa Internacional

El Informe de la Comisión Internacional sobre los futuros de la educación, titulado “Re imaginar juntos nuestros futuros — Un nuevo contrato social para la educación” (UNESCO, 2021) plantea la cuestión de la función que puede cumplir la educación para dar forma a nuestro mundo común y nuestro futuro compartido de cara a 2050 y más allá.

Sus propuestas son el resultado de un proceso mundial de participación y creación conjunta de dos años de trabajo, que mostró que un gran número de personas, ya fueran niños, jóvenes o adultos, son muy conscientes de que estamos conectados en este planeta compartido y de que mejorar esa experiencia para todos exige que trabajemos juntos.

Este informe incorpora sus contribuciones a los múltiples factores que inciden en la educación. La educación, entendida como sistema o la forma de estructurar la enseñanza y el aprendizaje a lo largo de la vida, tiene un rol central en la transformación de las sociedades humanas. Nos conecta con el mundo y entre nosotros, nos abre a nuevas posibilidades y refuerza nuestras capacidades de diálogo y acción. Pero para forjar futuros pacíficos, justos y sostenibles, es necesario transformar la educación misma y el punto de partida es una visión común de los fines públicos de la educación.

Durante el siglo XX, la educación pública buscaba esencialmente apoyar a la ciudadanía nacional y los esfuerzos de desarrollo mediante la escolaridad obligatoria de niños y jóvenes. Pero en el siglo XXI amenazados con graves riesgos para el futuro de la humanidad y la propia vida del planeta, es urgente reinventar la educación para que nos ayude a afrontar los retos comunes de cara al 2050.

Este acto de re imaginar significa trabajar juntos para crear futuros que sean compartidos e interdependientes. El nuevo contrato social, es decir, un acuerdo implícito entre los miembros de una sociedad de cooperar para obtener un beneficio común debe unirnos en torno a los esfuerzos colectivos y aportar el conocimiento y la innovación necesarios para forjar futuros sostenibles y pacíficos para todos, basados en la justicia social, económica y ambiental. Reconociendo en este contrato social, la función que desempeña el profesorado en esta tarea de re imaginar la educación.

En este contexto el informe deja planteada tres interrogantes ¿qué deberíamos seguir haciendo?, ¿qué deberíamos dejar de hacer? y ¿qué debería reinventarse de forma creativa? Asimismo, el informe ofrece principios que deberán sustentar el nuevo contrato social, estos son los referidos a derechos humanos (inclusión y equidad, cooperación y solidaridad, así como responsabilidad colectiva e interconexión). Plantea que el nuevo contrato social por la educación deberá regirse por dos principios fundacionales que son: 1° Garantizar el derecho a una educación de calidad a lo largo de toda la vida y 2° Reforzar la educación como bien público y común.

Es así como el informe plantea que: En su calidad de esfuerzo social compartido, la educación crea propósitos comunes y permite que los individuos y las comunidades florezcan de forma conjunta. Un nuevo

contrato social para la educación no solo debe garantizar que esta reciba financiación pública, sino que comprende también un compromiso de la sociedad en general de incluir a todos en los debates públicos sobre la educación. Es este énfasis en la participación lo que refuerza la calidad de patrimonio común de la educación, esto es, una forma de bienestar compartido que se elige y se logra conjuntamente. Estos principios fundacionales reposan en lo que la educación ha permitido a la humanidad conseguir hasta ahora y contribuyen a garantizar que, a medida que avanzamos hacia 2050 y más allá, la educación empodere a las generaciones futuras para que re imaginen sus futuros y renueven sus mundos.

### 3.1.2 Política Educativa Nacional / Regional

En el marco del retorno a la presencialidad en educación luego de la pandemia por Covid-19 y su impacto en la vida de quienes se forman y de quienes tienen la responsabilidad de formar en la educación formal, el Ministerio de Educación comenzó a implementar una Política de Reactivación Educativa Integral, denominada “Seamos Comunidad”, cuyos ejes responden a los efectos que la pandemia provocó en las comunidades educativas y sus integrantes. Asimismo, esta se asume como una oportunidad para avanzar en las transformaciones profundas que el sistema educativo requiere para lograr un cambio de paradigma educativo y avanzar hacia la justicia educativa que el Gobierno liderado por el Presidente de la República Gabriel Boric se ha propuesto.

La Política propone abordar los efectos de la pandemia en las comunidades educativas desde una mirada sistémica, integral, contextualizada y estratégica, con un enfoque intersectorial y participativo.

Desde esta perspectiva la política gubernamental define tres fases y este PADEM, se enmarca en la fase de corto plazo que espera responder a los efectos inmediatos de la pandemia.

Figura N°49: Fases de la Política de Reactivación Educativa Integral



El Diseño de la política contempla tres principios que son transversales, a saber: Adaptabilidad y flexibilidad del sistema educativo; Aprendizaje y desarrollo integral, considerando el bienestar integral que tiene como elementos constitutivos los enfoques de inclusión, equidad y de género, promoviendo respuestas educativas para que nadie quede excluido del proceso de reactivación educativa integral y, en tercer lugar, el principio de Participación y visión sistémica.

A su vez, cada uno de estos principios se sustenta en pilares para la reactivación educativa, así como se integran en el proceso de desarrollo profesional docente, tal como se visualiza en la siguiente figura:

Figura N°50: Pilares para la reactivación educativa



Entonces este PADEM 2023 se enmarca en la política nacional de educación porque es coherente con las opciones comunales que a continuación se exponen.

### 3.1.3 Política Educativa Comunal

El programa municipal del municipio de Cuidados, liderado por la alcaldesa Macarena Ripamonti se compone de tres ejes transversales y seis principales. Los ejes transversales son: Municipio de Cuidados, Participación Ciudadana, Transparencia y Salud Financiera. Los ejes principales son: Educación, Salud, Culturas, Deportes, Derecho a la Ciudad y Economía Circular.

*“Un municipio de cuidados pone la vida en el centro de la política. Esto se traduce en la atención efectiva a la diversidad de formas de vida y de habitar la ciudad, atendiendo la particular vulnerabilidad de aquellos que hemos denominado “grupos prioritarios” que, en el contexto actual, se encuentran particularmente expuestos a formas de opresión que implican violencia y, por ende, en la dificultad o imposibilidad de llevar adelante proyectos de vida digna” (Programa Municipal, p.4)*

*“consideramos que se hace urgente y necesario un enfoque de derechos humanos para reconocer la esfera del cuidado como derecho universal, y así hacer efectivo de forma transversal los tratados internacionales ratificados por Chile, tanto en la esfera del desarrollo como en las políticas económicas y sociales. Se trata de señalar la titularidad de los derechos como guía de las políticas públicas, y en eso, orientar el desarrollo conforme al marco normativo de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, plasmado en acuerdos vinculantes, tanto nacionales como internacionales” (Programa Municipal, p.5)*

En tal sentido un municipio de cuidados es un modo de trabajar con una diversidad de comunidades que comparten un territorio geográfico común que, lideradas por un gobierno local sensible, participativo y ético pone al centro a las personas, sus cuidados, el cuidado de la vida en común para garantizarles sus derechos y su bienestar.

Desde esta comprensión de un municipio de cuidados, la educación en Viña del Mar se define como una institución social que pone al centro de su quehacer a cada aprendiz que se forma en los centros educativos pertenecientes a la Corporación Municipal de Viña del Mar. En tanto bien público, toda la institucionalidad educativa municipal se orienta al cuidado preferente de cada aprendiz reconociendo y valorando positivamente su diversidad como sujetos de derecho y garantizándoles no sólo el derecho a la educación sino todos los derechos en educación. Para la garantía de derechos de cada aprendiz realiza un trabajo en red con las familias, el profesorado, trabajadores de la educación, así como un trabajo interdisciplinario e intersectorial en cada territorio.

En este PADEM 2023 se mantienen las tres dimensiones estratégicas asumidas en el PADEM 2022 para la garantía de derechos de las personas que se forman en la educación pública de la comuna de Viña del Mar y se incorpora una cuarta para explicitar las condiciones para asegurar el proceso educativo. Entonces las tres que se mantienen son: La presencia de quienes se forman, su asistencia y permanencia, de manera preferente de quienes están más excluidos socialmente, La participación en sus procesos de enseñanza para el aprendizaje; en los Consejos Escolares y en los Comité de Convivencia Escolar, en la vida cívica, entre otros y los aprendizajes entendidos como un medio para el desarrollo y bienestar de cada persona/aprendiz. La cuarta dimensión refiere a las condiciones materiales donde habita y convive la comunidad educativa. Estas dimensiones se pueden graficar desde una pirámide en cuya base de sustentación o soporte para la vida de las comunidades educativas están las condiciones para asegurar la presencia de quienes se forman y que les permita aprender y desarrollarse por medio de la participación o participando.

Figura N°51: Dimensiones Estratégicas de la Política de Educación comunal



### 3.2 Misión y Visión

La Visión y Misión se declaran en coherencia con el marco de la política educativa internacional, nacional/regional y comunal. Asimismo, son coherentes con la perspectiva de un Municipio de Cuidados ya declarados en el acápite anterior.

#### **Misión:**

Acompañar liderazgos pedagógicos y procesos participativos que fortalecen el protagonismo y la colaboración entre quienes integran las comunidades educativas de la CMVM, junto con facilitar el desarrollo de un trabajo en red entre establecimientos para asegurar trayectorias educativas a las y los aprendices, así como un trabajo interdisciplinario e intersectorial en cada territorio. Realizamos esta labor como una red articulada que, desde su rol como agente activo en la valoración de los derechos de cada aprendiz, los reconoce en su diversidad e identidad como sujetos de derecho y garantiza no sólo el derecho a la educación sino todos los derechos en educación.

#### **Visión:**

Aspirar a poner al centro de su quehacer a cada aprendiz que se forma en sus establecimientos educativos y, en tanto bien público, promover la búsqueda del desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante el cultivo de valores, conocimientos y destrezas para, desde el territorio, contribuir a la agregación de valor en la educación pública orientándose al cuidado de niñas, niños, adolescentes y adultos en los procesos formativos.

### 3.3 Valores

- Respeto a la diversidad de identidades.
- Cuidado del bienestar integral de cada persona, de la vida en comunidad y del medio ambiente promoviendo la ciudadanía activa, la participación democrática y la sostenibilidad.
- Solidaridad y cooperación entre identidades y comunidades diversas.
- Bien común, justicia y responsabilidad social compartida.

## 4. ¿Qué haremos para el 2023?: Nuestro Plan Estratégico

Este cuarto capítulo tiene el propósito de presentar las dimensiones estratégicas, los objetivos estratégicos con sus metas y acciones correspondientes. Cada uno de los tres elementos señalados, se sustentan en las definiciones estratégicas explicitadas en el capítulo anterior y se despliegan, en coherencia con ellas.

### 4.1. Ejes Estratégicos

Los cuatro ejes estratégicos que a continuación se exponen corresponden a cada una de las dimensiones explicitadas en la presentación de este PADEM, por lo mismo ahora se recuerdan citando, textualmente del MINEDUC, sus definiciones operacionales.

#### **Eje Estratégico 1: Convivencia y Bienestar Integral**

“Desarrollar desde el ámbito de la gestión sistémica de la convivencia escolar que tiene como elemento central la incorporación de las voces de las y los actores, así como la definición de áreas de trabajo clave, facilitando de manera coherente la articulación entre niveles y su incorporación a los instrumentos de gestión escolar”. (MINEDUC, 2022)

#### **Eje Estratégico 2: Aprendizajes**

“Proyectos pedagógicos con impacto comunitario que articulan un conjunto de disciplinas del currículum vinculados a una necesidad de la comunidad local. Puede convocar a diferentes niveles educativos, los que se articulan en torno a una gran temática y objetivos de aprendizaje (...) Estudiantes participan en el diseño y son protagonistas de la implementación. Los aprendizajes son el resultado de una experiencia significativa y de aplicación auténtica, aportando al desarrollo de una comunidad”. (MINEDUC, 2022)

#### **Eje Estratégico 3: Resguardo de trayectorias educativas y revinculación educativa**

“Acciones situadas y sistemáticas para el aseguramiento de trayectorias educativas. Desarrollar estrategias con pertinencia local, que permitan establecer un seguimiento de factores de riesgo que se visualizan frente al prolongado ausentismo. Coordinando acciones situadas, con los diferentes actores del territorio, que puedan apoyar la gestión de los establecimientos escolares y potenciar el trabajo en red con foco en el resguardo de las trayectorias escolares de niños, niñas y jóvenes” (MINEDUC, 2022)

#### **Eje Estratégico 4: Condiciones**

- a) Resguardar tiempos para: Trabajo colaborativo entre docentes y equipo PIE (equipos de aula); La reflexión pedagógica; El desarrollo profesional; La planificación de proyectos interdisciplinarios; El cuidado de los equipos; La participación de todos los actores de la comunidad educativa; La planificación, implementación y seguimiento de planes de trabajo para estudiantes en riesgo de la desvinculación y baja asistencia; La gestión y seguimiento de las prácticas profesionales.
- b) Revisión de la dotación docente.
- c) Equipos constituidos y trabajando articuladamente (equipo directivo; equipo de UTP que incluye PIE; equipo convivencia, otros)
- d) Mejoramientos en infraestructura y equipamiento educativo. (MINEDUC, 2022)

## 4.2 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos definidos para el PADEM 2023 son cuatro, estos se sustentan y definen desde los aportes de las políticas públicas de educación, así como desde las necesidades sentidas por las propias comunidades educativas. Estos cuatro objetivos son coherentes con cada una de las dimensiones expuestas en la presentación y que han permitido organizar las síntesis diagnósticas y que orientarán las acciones y metas para poder concretarlos.

### **Objetivo Estratégico 1 (OE1)**

Fortalecer la presencia de las y los aprendices en la institucionalidad educativa de la CMVM para garantizar su inclusión y el derecho a una educación de calidad a lo largo de toda la vida.

### **Objetivo Estratégico 2 (OE2)**

Vigorizar la participación de la diversidad de personas y actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones pedagógicas y en la gestión institucional reforzando el sentimiento de responsabilidad colectiva y bien común.

### **Objetivo Estratégico 3 (OE3)**

Promover aprendizajes integrales en las personas que se forman en los establecimientos de la CMVM aportando a su desarrollo integral, bienestar integral y calidad de vida durante toda su trayectoria vital.

### **Objetivo Estratégico 4 (OE4)**

Avanzar en el fortalecimiento de condiciones materiales e inmateriales que permitan sustentar la vida en comunidad con los cuidados necesarios para fortalecer la presencia, la participación, el aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de todas las personas que conviven en la institucionalidad educativa de la CMVM.

## 4.3 Acciones y metas

Para la definición de acciones y metas el plan estratégico asume la diversidad de desafíos que nos ofrece la riqueza del diagnóstico realizado y asume cuatro criterios para la toma de decisiones, estos son:

- Coherencia con la síntesis diagnóstica.
- Coherencia con las cuatro dimensiones señaladas.
- La búsqueda permanente de la garantía de derechos como eje vertebral de nuestro actuar.
- El ejercicio del derecho en cada acción. Es decir, abordamos la garantía de derechos como un modo de actuar o hacer cada acción en la gestión educativa.

Por otra parte, para la definición de acciones y metas el desarrollo del proceso de planificación propone un análisis de dos enfoques complementarios entre sí:

- Enfoque participativo: Se centra en el levantamiento de acciones y metas conforme a la realidad y visión de todas las personas que son actores clave en la entrega del servicio educativo (Stakeholders de la Educación Municipal), comprendiendo un trabajo colaborativo y multi estamental, aunando dichas visiones para converger en una propuesta común y de validación de todos los actores.
- Enfoque directivo: Comprende la definición de acciones concretas con enfoque en los objetivos estratégicos propuestos por la Dirección de Educación, complementando las propuestas participativas y planteando estrategias para el desarrollo del servicio desde la mirada administrativo-directiva conforme a los resultados de los procesos de diagnóstico.

#### 4.3.1 Resultados del taller participativo para la definición de acciones y metas

Tal como se indicó en el primer capítulo sobre metodología, a través de una jornada participativa con representantes de los distintos estamentos que conforman las “partes interesadas” de la Educación Municipal de la Comuna, se llevó a cabo el levantamiento de propuestas de acciones y metas. A partir de la valoración de la práctica y experiencia pedagógica de todos quienes asistieron, las personas aportan desde sus respectivas realidades y ámbitos de acción las necesidades sentidas de sus comunidades. De esta forma se conformó una muestra representativa de estos actores mediante el siguiente listado:

- Representantes Centros de Estudiantes; Liceo Guillermo Rivera, Industrial Miraflores y Colegio República de Colombia
- Representantes Sindicatos SIATRACOV, SIPROEV, SETREV
- Representantes Asociaciones; ASODDIR, Asociación de Directivos Docentes de Educación Municipal y Asociación Gremial Docentes Directivos establecimientos Municipalizados de Viña del Mar
- Colegio Profesores Comunal Viña del Mar
- Dirección de Educación CMVM

Por medio del trabajo estructurado en mesas multi estamentales considerando a los invitados anteriormente señalados, se desarrolló un taller en 4 secciones:

- Introducción y propósito de la jornada, y presentación de la información levantada de los procesos de diagnóstico (se hace entrega de todos los elementos necesarios para el trabajo, así como la información resumida en la “Síntesis de Diagnóstico” de este documento).
- Trabajo individual: lectura e identificación de los focos de mejora según el ámbito de acción de cada participante.
- Trabajo en mesas: Apertura de la discusión y consolidación de propuestas a nivel de cada mesa multi estamental.
- Plenario: Presentación de las propuestas de cada equipo y discusión abierta. Conclusiones.

A continuación, se detallan los resultados, en términos de las acciones consolidadas, propuestas por la comunidad asistente.

#### **Acciones propuestas para la Dimensión Convivencia y bienestar integral**

- Asegurar la generación de espacios de reflexión en materias de convivencia por medio de 2 jornadas garantizadas por semestre.
- Realizar Cabildos comunitarios con la participación de los distintos estamentos que componen la comunidad educacional.
- Implementar mejoras en el clima laboral y estudiantil por medio de una estrategia dialógica: Jornadas de género incluyendo padres y apoderados, además de retomar las Jornadas de Conversación (JOCAS).
- Repensar la Jornada Escolar Completa y redistribuir los espacios para talleres (jornada curricular en mañanas y talleres por la tarde).
- Asegurar los espacios para realizar jornadas de auto cuidado entre directivos, con enfoque en vida laboral.
- Actualización de RICE: contextualizar, validar y difundir.
- Realización de jornadas inter-establecimientos para compartir experiencias por medio de asambleas CEAL para la discusión de políticas comunes.
- Fomentar la participación de estudiantes mejorando en la realización, transparencia y difusión de actos y eventos, considerando necesidades educativas especiales.
- Fomentar la participación de estudiantes por medio de instancias en que puedan transmitir sus necesidades hacia equipos directivos, a nivel de enseñanza básica y media.
- Implementar mecanismos para la transmisión de información y mejoras de la comunicación al interior de los establecimientos. Realizar consejos ampliados para abordar temas de clima laboral y situaciones emergentes.
- Planificar la distribución de horas de consejo semanal para abordar distintas temáticas.
- Realizar talleres de liderazgo estudiantil (básica y media), promoviendo la participación de NNA.

- Ampliar las elecciones de CEAL también a los niveles menores (enseñanza básica) diseñando estrategias creativas para su participación.
- Ampliar asignatura de educación ciudadana a toda la enseñanza media o incluso básica.
- Desarrollar un protocolo de contratación de Encargados de Convivencia con criterios de selección definidos, aumentando horas de contratación.
- Capacitar continuamente a Encargados de Convivencia.

#### **Acciones propuestas para la Dimensión: Aprendizajes**

- Capacitar continuamente a docentes en DUA.
- Implementar una estrategia de aprendizaje dialógico.
- Desarrollar una estrategia para la realización de clases híbridas.
- Crear un trabajo en red de profesores, para el mejoramiento de metodologías, reuniendo a pares de mismas especialidades para compartir experiencias y métodos.
- Repensar la utilización de horas de libre disposición orientadas a talleres y de acuerdo con los intereses de los estudiantes, reformulando la Jornada Escolar Completa.
- Renovar elementos tecnológicos presentando proyectos para la actualización y mejoramiento de salas de enlace.
- Contratar docentes para atender a estudiantes con rezago o reforzar a aquellos con desfase académico.
- Implementar y socializar el Plan de Desarrollo Profesional Docente.
- Mantener un staff de profesores que puedan rotar en los distintos establecimientos para la realización de talleres específicos.
- Implementar talleres extraprogramáticos auto gestionados por estudiantes, desligando de la disponibilidad de docentes (concepto de Clubes Escolares).
- Realizar talleres de capacitación de los decretos 83 y 67, con enfoque en el cambio de la cultura evaluativa de las escuelas.

#### **Acciones propuestas para la Dimensión Resguardo de trayectorias educativas y revinculación educativa**

- Fomentar la realización de salidas pedagógicas.
- Generar estrategias para lograr mejores niveles de articulación entre educación básica y media.
- Diseñar estrategias para la captación de mayor matrícula por medio de una política comunal de promoción en redes digitales, promoviendo liceos en escuelas públicas, integrando las experiencias de estudiantes y a través de una alianza Muni - Corpo.
- Desarrollar eventos de socialización del sistema escolar público por medio de la realización de ferias y festivales.
- Realizar monitoreo y reportería continua de los indicadores de inasistencia y deserción escolar.
- Contar con una plataforma digital para un mejor monitoreo de los indicadores de asistencia estudiantil.
- Crear jornadas de escuelas abiertas a la comunidad, invitando a emprendedores tanto de la comunidad como estudiantiles.

#### **Acciones propuestas para la Dimensión: Condiciones**

- Generar una estrategia para la activación rápida de reemplazos docentes.
- Asegurar y respetar la distribución de horas lectivas 65/35.
- Generar alianzas estratégicas con diferentes comunidades para apoyar el mejoramiento de espacios en los establecimientos.
- Generar alianzas con la Municipalidad y con entidades externas con política de “buen vecino” para el hermoseamiento de los establecimientos educacionales, a través de un proyecto comunal.
- Realizar monitoreo del cumplimiento de planes y programas, por medio de la visita activa de coordinadores y equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Asegurar la reciprocidad en capacitaciones con Campos Formadores (Prácticas).
- Explorar fondos para la generación de postulaciones a proyectos tecnológicos.
- Mejorar las condiciones de conectividad a redes de internet de los establecimientos.
- Realizar encuentros temáticos por semestre en todas las macrozonas, que involucren a todos los niveles y estamentos en temáticas como danza, cultura y deportes.
- Asegurar la presencia de la autoridad en eventos escolares.

- Gestionar transporte (buses de acercamiento) para asegurar la presencia estudiantil en los establecimientos.

#### 4.3.2 Acciones y Metas Definidas

Las acciones y metas definidas para el 2023 dan cuenta de las acciones y metas propuestas por los representantes de la comunidad educativa complementadas con las iniciativas de la Dirección de Educación. El propósito es que ellas permitan el desarrollo y mejoramiento continuo del servicio educativo municipal prestado a la comunidad viñamarina. Obedeciendo a la estructura del modelo Balanced Scorecard (BSC) adaptado, se presenta a continuación la estructura final de acciones para cada dimensión estratégica, con sus respectivas metas que permitirán monitorear su cumplimiento.

Tabla N°32: Acciones y Metas de Convivencia y bienestar integral

Acción	Meta 2023
Desarrollar Plan de gestión para la convivencia escolar.	El 100% de los establecimientos educacionales realiza diagnóstico sobre convivencia escolar involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa. El 100% de los establecimientos realiza al menos una jornada por semestre sobre convivencia escolar, garantizando la participación todos los estamentos de la comunidad educativa Realizar una jornada de conversación para los estudiantes y sus apoderados sobre afectividad, sexualidad y género.
Desarrollar Plan de trabajo psicosocial	El 100% de las duplas psicosociales desarrolla un plan de trabajo según las directrices de la Unidad de Cuidados y Participación.
"Diseñar espacios para el encuentro, el diálogo y el bienestar de la comunidad educativa" (MINEDUC 2021).	El 100% de los Consejos Escolares planifica jornadas de para el bienestar de la comunidad.
Realizar talleres de liderazgo estudiantil (básica y media), promoviendo la participación de NNA.	Organizar talleres de liderazgo donde participen representantes del 100% de los establecimientos educacionales de la CMVM.
Realizar elecciones de centro de estudiantes en todos los establecimientos de la CMVM.	El 100% de los establecimientos educacionales de la CMVM cuentan con Centros de Estudiantes elegidos democráticamente.
Garantizar que los estudiantes, a través de sus organizaciones, tengan espacio para reunirse periódicamente y que las voces de los estudiantes sean escuchadas.	El 100% de los establecimientos educacionales elabora un calendario anual de asambleas de centros de estudiantes, garantizando la participación de todos los estudiantes y cuenta con los mecanismos para que los estudiantes transmitan sus necesidades.
Realizar asambleas de centros de estudiantes entre establecimientos para que compartan experiencias y discutan sobre políticas comunes.	Realizar dos asambleas en el año de centros de estudiantes (por macrozona). Realizar una asamblea en el año entre establecimientos educacionales del mismo tipo de enseñanza (centros de estudiantes de educación básica, educación media, educación para jóvenes y adultos y educación especial).
Fortalecer la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones.	El 100% de los establecimientos educacionales cuenta con consejo escolar cuyos miembros son elegidos democráticamente El 100% de los Consejos Escolares sesiona bimensualmente El 100% de los Consejos Escolares cuenta con acta de las sesiones.
Repensar la Jornada Escolar Completa y entregar espacios para la realización de talleres en el horario de tarde.	El 100% de los establecimientos educacionales con JEC desarrollará talleres en el horario de libre disposición con una gestión solidaria organizada desde la administración central del Área de Educación de la CMVM.
Contextualizar, validar y difundir el Reglamento Interno de Convivencia Escolar (RICE).	El 100% de los establecimientos educacionales deben realizar una jornada en el año para difundir y revisar el RICE con toda la comunidad educativa (marzo - abril).
Capacitar a Encargados de Convivencia Escolar y duplas psicosociales en temas relacionados a convivencia escolar	La Oficina Local de la Niñez (OLN) capacita al 100% de los establecimientos educacionales sobre la Ley de sobre garantías y protección integral de los derechos de la niñez y adolescencia El Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género, a través del Programa de prevención de violencia contra la mujer, capacita a agentes preventivos en el 100% de los establecimientos educacionales.
Fortalecer la gestión de los equipos encargados de las prestaciones JUNAEB.	Realizar 2 reuniones en el año con el 100% de los Encargados de Programas JUNAEB (Programa de Alimentación Escolar y salud). Realizar 1 capacitación en el año para el 100% de los Encargados de Programas JUANE (Programa de Alimentación Escolar y salud).
Gestionar apoyo para estudiantes en materia de salud mental, orientación sexual, prevención de consumo de alcohol y drogas	Los establecimientos educacionales focalizados (15) participarán de algún programa de SENDA. El 100% de los establecimientos educacionales focalizados participar de algún programa del Programa Espacio amigable.

Tabla N°33: Acciones y Metas de Aprendizajes

Acción	Meta 2023
Capacitar continuamente a docentes en DUA	Organizar 2 jornadas de capacitación en enero e inicio 2do Semestre para docentes de la modalidad TP
Implementar una estrategia de aprendizaje dialógico.	Implementar en cada Macrozona Plan piloto sobre experiencia de Aprendizaje Dialógico en al menos un establecimiento
Crear un trabajo en red de profesores, para el mejoramiento de metodologías, reuniendo a pares de mismas especialidades para compartir experiencias y métodos.	Crear en marzo 2023 la Red Innova-Educa que se reúna una vez al mes
Repensar la utilización de horas de libre disposición orientadas a talleres y de acuerdo con los intereses de los estudiantes, reformulando la Jornada Escolar Completa.	Realizar Jornada a comienzos de año de Planificación sobre uso de las horas de libre disposición, con participación de todos los estamentos
Renovar elementos tecnológicos presentando proyectos para la actualización y mejoramiento de salas de enlace.	Elaborar y presentar proyecto de renovación de elementos tecnológicos a diversas fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas durante el año 2023
Implementar y socializar el Plan de Desarrollo Profesional Docente.	Realizar a lo menos dos jornadas en el año en alianza con Universidades de iniciativas consideradas en el Plan de Desarrollo Profesional Docente a nivel comunal o por Macrozonas
Mantener un staff de profesores que puedan rotar en los distintos establecimientos para la realización de talleres específicos.	Contratar con recursos SEP o FAEP a lo menos a 6 Talleristas en áreas de interés declarados en los PME de los EE
Implementar talleres extraprogramáticos auto gestionados por estudiantes, desligando de la disponibilidad de docentes (concepto de Clubes Escolares).	Facilitar la realización de a lo menos 2 Talleres propuestos y gestionados por las/os estudiantes en los EE de enseñanza media
Realizar talleres de capacitación de los decretos 83 y 67, con enfoque en el cambio de la cultura evaluativa de las escuelas.	Realizar un Taller de Capacitación en los decretos 83 y 67 por Macrozona a cargo de la Red de UTP con apoyo de las coordinadoras PIE
Seguir acompañando a las escuelas que están en preparación y proceso de Certificación Ambiental e identificar las necesidades de cada establecimiento que está en proceso de certificación.	Apoyar al 100% de los EE que declaren su voluntad de certificarse, con el apoyo del Departamento Servicios del Ambiente Municipal.
	Lograr que 11 EE obtengan su certificación ambiental durante el año escolar 2023
	El 100% de los EE incorporarán la temática ambiental en el curriculum regular integrado
Fortalecer la EPJA de la Comuna para atender las necesidades de los territorios.	El 100% de los EE certificados incorporarán prácticas ambientales en la gestión de sus recursos y en el quehacer educativo.
	Realizar 2 jornadas de intercambio de experiencias.
	Aumento de la cobertura en terceras jornadas.

Tabla N°34: Acciones y Metas de Resguardo de trayectorias educativas y revinculación

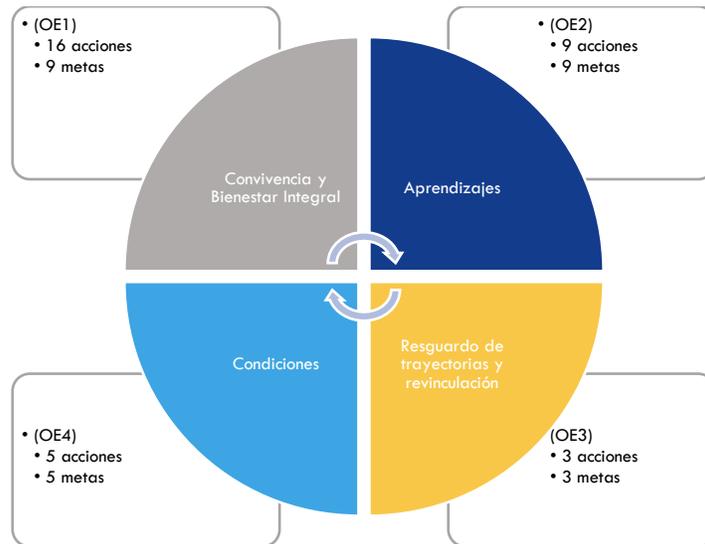
Acción	Meta 2023
Generar estrategias para lograr mejores niveles de articulación entre educación básica y media.	Implementar durante el primer trimestre a lo menos 2 acciones como; liceo abierto, pasantías, ferias, festivales de las artes entre liceos y escuelas básicas
Diseñar estrategias para la captación de mayor matrícula por medio de una política comunal de promoción en redes digitales, promoviendo liceos en escuelas públicas, integrando las experiencias de estudiantes y a través de una alianza Muni - Corpo.	Diseñar y poner en marcha entre marzo y abril un Plan Comunal de Promoción de la oferta educacional a través de RRSS
Realizar monitoreo y reportería continua de los indicadores de inasistencia y deserción escolar.	Incorporar en cada PME a lo menos una acción referida al aseguramiento de las trayectorias escolares

Tabla N°35: Acciones y Metas de Condiciones

Acción	Meta 2023
Asegurar y respetar la distribución de horas lectivas 65/35.	Trabajar en cada comunidad de forma colegiada la elaboración de la dotación 2023 asegurando la correcta elaboración de horas lectivas y no lectivas
Generar alianzas estratégicas con diferentes comunidades para apoyar el mejoramiento de espacios en los establecimientos.	Gestionar y convenir en cada macrozona al menos 2 convenios con foco en el mejoramiento de los espacios escolares
Explorar fondos para la generación de postulaciones a proyectos tecnológicos	Elaborar y presentar un proyecto comunal de renovación de elementos tecnológicos a diversas fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas
Realizar encuentros temáticos por semestre en todas las macrozonas, que involucren a todos los niveles y estamentos en temáticas como danza, cultura y deportes.	Programas y ejecutar un Encuentro Temático por Semestre y Macrozona con participación de todos los niveles y estamentos
Gestionar transporte (buses de acercamiento) para asegurar la presencia estudiantil en los establecimientos.	Planificar en cada PME una acción que considere el transporte escolar en aquellos establecimientos con más dificultades de accesibilidad
Evaluar formativamente a los directores y directoras interinas.	Contar con un instrumento evaluativo acordado con las asociaciones de directivos. Implementar el proceso de evaluación al inicio del segundo semestre.
Actualización pedagógica al profesorado de la Corporación.	Construir colaborativamente con el Colegio de Profesores un Plan de Formación que permita actualizar pedagógicamente al profesorado de manera coherente con los resultados y necesidades sentidas de los planes locales de desarrollo profesional docente.
Realizar acompañamiento a los Equipos Directivos y Equipos PIE en temáticas relacionadas con inclusión escolar	Realizar una reunión semestral por macrozona sobre temas de inclusión.  Realizar cuarto capacitaciones entre pares para el 100% de los establecimientos educacionales. Realizar visitas de acompañamiento por parte de la Coordinación PIE al 100% de los establecimientos priorizados.
Articulación entre los 7 jardines administrados por DIDECO y los 4 jardines administrados por CMVM.	11 jardines articulados con criterios pedagógicos y administrativos comunes.  Contratación efectiva de una Asesora Técnica para jardines infantiles.
Regularizar administrativamente situaciones pendientes: RBD's que conviven en un mismo espacio; niveles sin reconocimiento; niveles sin JEC.	100% de establecimientos con situaciones administrativas regularizadas.

La siguiente figura muestra, en definitiva, el resumen de acciones y metas, dentro de la estructura BSC:

Figura N°52: Estructura BSC PADEM 2023



#### 4.4 Presupuesto

El presupuesto de la Corporación Municipal de Viña del Mar es la expresión formal de los recursos financieros destinados a la realización de las actividades propias de la organización dentro del ejercicio fiscal y será utilizada como una herramienta de planificación y gestión financiera (FP&A), indicando de manera aproximada el origen y monto de los ingresos, con la apertura que la normativa pública, legal y financiero-contable exige (Ley de Presupuesto), y el destino de estos. En ese sentido, este pronóstico permite generar una base de comparación para analizar el comportamiento de la ejecución de las actividades en un período cualquiera que permita activar mecanismos de control de gestión para mitigar las brechas detectadas y normar el comportamiento financiero de la organización a futuro.

Para el proceso presupuestario 2023 y siguientes, se han establecido dos grandes etapas, cada una dividida en cinco hitos principales, en donde la primera etapa consiste en una estimación matemática y estudio de casos dependiendo de la ejecución de presupuesto del año en curso comprendiendo, según la robustez de la estimación, alrededor del 95% del presupuesto base del periodo a proyectar, y la segunda etapa comprende una serie de ajustes presupuestarios por medio de la validación de las respectivas áreas de la Corporación en base a sus realidades proyectadas y proyectos futuros.

Para el caso del Área de Educación se han extraído las respectivas cuentas de egresos, agrupadas en "subtítulos" según la estructura contable de la Ley de Presupuesto, y se explicitan los montos proyectados en cada uno para el año 2023.

Tabla N°36: Presupuesto de egresos proyectados 2023 – Educación

Subtítulo	Descripción	Monto (\$)
21	GASTO EN PERSONAL	43.409.149.285
22	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	6.203.466.180
23	PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCI	244.985.632
24	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	0
25	INTEGROS AL FISCO	0
26	OTROS GASTOS CORRIENTES	22.590.749
29	ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANC.	63.391.050
30	ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	0
31	INICIATIVAS DE INVERSION	0
32	PRESTAMOS	0
33	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	0
34	SERVICIO DE LA DEUDA	6.727.726.174
35	SALDO FINAL DE CAJA	0
	TOTAL EGRESOS	56.671.309.069

Adicionalmente, se proyecta un total de Ingresos proyectados para el área de Educación de **\$49.347.556.838**. Con este valor de ingresos y gastos, el déficit proyectado para el área de Educación en 2023 asciende a un monto de): **-\$7.323.752.230**. Dicho monto de déficit considera, entre otros supuestos, el servicio de deuda de aproximadamente un 75% de la deuda total durante todo el 2023, y un aporte municipal igual a cero.

A la fecha de este informe, se han desarrollado una serie de presentaciones de la situación presupuestaria ante la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, con el objetivo de asegurar un financiamiento acorde a las necesidades de la Corporación para el cumplimiento de sus obligaciones en sus áreas misionales. Se seguirá trabajando en ajustar y asegurar la correcta entrega de los servicios, así como la generación de avances en medidas de control que buscarán la disminución del déficit proyectado.

La validación final del presupuesto fijará los montos para el periodo proyectado, y su seguimiento por área se realizará de manera mensualizada por medio de una herramienta de Control de Gestión Presupuestario implementada en el sistema Power BI con base en la información determinada en este proceso.

## 5. ¿Cómo evaluaremos nuestro Plan Estratégico?: Plan de Monitoreo y Evaluación

El objetivo del plan de monitoreo del PADEM es facilitar el proceso de evaluación de este, principalmente respecto del cumplimiento de las metas trazadas y el nivel de logro alcanzado.

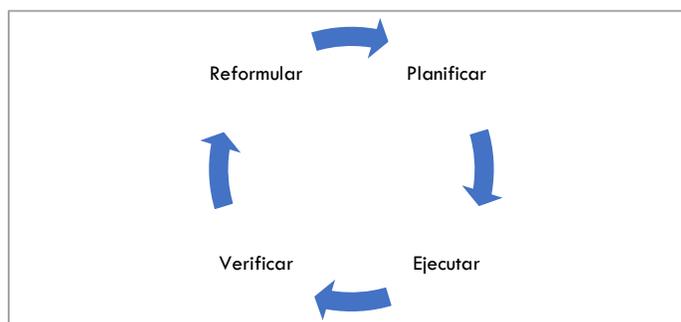
Para ello, se ha definido dos dimensiones de monitoreo:

- Monitoreo del nivel de logro (ejecución) de metas y acciones estratégicas.
- Monitoreo de consistencia del Plan.

Un proceso previo a la ejecución de la presente propuesta corresponderá a la “organización” del equipo de trabajo que se encargará de la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación, lo cual deberá considerar actores clave de la Corporación, así como de las comunidades escolares, con el correspondiente acompañamiento de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación obedece a un ciclo típico de Deming, en donde las etapas se realizan de forma cíclica; a partir de la construcción del Plan Estratégico anual (PADEM) y su implementación, el Sistema de Monitoreo y Evaluación otorga los resultados y lineamientos necesarios para realizar la reformulación del Plan para cada periodo siguiente, es por tanto que los resultados de Indicadores de Gestión forman parte del proceso de Diagnóstico contextual del año siguiente.

Figura N°53: Ciclo de Deming



### Indicadores de Gestión PADEM 2022

Dentro del Plan de Monitoreo y Evaluación del PADEM 2022 se definieron las métricas que evaluarán el proceso de implementación de las acciones concretas declaradas en el Plan. Para las 41 metas se diseñó un total de 32 indicadores, agrupados en 22 familias y 6 macro familias. La tabla de indicadores resultantes se muestra a continuación:

Tabla N°37: Indicadores de Gestión PADEM 2022

### Macrofamilia Estudiantes

Familia	Indicador	Familia	Indicador
Postulaciones	Índice de interés	Asistencia	Asistencia
Postulaciones	Postulaciones	PAES	Puntaje Mín y Max
Asignaturas	Calificación media	PAES	Puntaje promedio
Egreso	Egresados por año	Repitencia	Repitentes por año
Titulados	Titulados por año	Pasantías	Pasantías en liceos
Matrícula	Matrícula total	Pasantías	Pasantías en IES
Matrícula	Matrícula articulada	Continuidad	Ingresos a IES
Matrícula	Crecimiento matrícula		

### Macrofamilia Beneficios

Familia	Indicador	Familia	Indicador
Transporte	Beneficiados transporte	Junaeb	Beneficiados Junaeb

### Macrofamilia Infraestructura

Familia	Indicador	Familia	Indicador
Superficie	m2 por estudiante	Salas	N° de salas
Superficie	m2 totales por uso		

### Macrofamilia Profesores

Familia	Indicador	Familia	Indicador
Edad Profesores	Edad promedio Profesores	N° Profesores	% de profesores
N° Profesores	N° profesores		

### Macrofamilia Establecimiento

Familia	Indicador	Familia	Indicador
Gestión	% cumplimiento planes y programas	Proyectos	% proyectos adjudicados
Dirección	N° concursos	Personas	N° personas con licencia
Proyectos	N° proyectos vigentes	Personas	% sindicalización
Proyectos	% de proyectos adjudicados		

### Macrofamilia Programas

Familia	Indicador	Familia	Indicador
Jornadas	Jornadas por programa	Capacitación	Jornadas de formación

Para la medición de todos estos indicadores se estableció una Carga Gantt según hitos anuales de disponibilidad de información para sustentar la construcción de las métricas, los hitos definidos fueron los siguientes:

- Inicio año cronológico
- Entrega de resultado PAES
- Término de procesos de matrícula
- Inicio año escolar
- Cierre primer semestre
- Punto de control intermedio segundo semestre
- Cierre año escolar

Dependiendo del hito alcanzado en el año, se determinan cuáles indicadores son pertinentes de medir. Para el proceso de Planificación PADEM 2023 se contó con los resultados de indicadores al cierre del primer semestre 2022, cumpliendo lo establecido por el ciclo en su fase de verificación y posterior reformulación del instrumento.

La medición de Indicadores de Gestión permitirá dar monitoreo al proceso de implementación del presente instrumento de planificación, dichos indicadores se encuentran estructurados de tal manera que su enfoque se centra en el entendimiento del proceso ejecutado y la identificación de oportunidades de mejora, lo cual establece el nivel de consistencia de la implementación.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de resultados anuales se considerarán los resultados obtenidos mediante los indicadores de rendimiento (consistencia), y los niveles de cumplimiento en el último punto

de control del periodo. Corresponderá también considerar el modo de avance a lo largo de cada una de las mediciones de monitoreo trimestral.

De esta manera se plantearán oportunidades de mejora en cada una de las acciones estratégicas propuestas en este Plan, obteniéndose un formato similar al que se muestra a continuación:

Tabla N°38: Estructura niveles de cumplimiento – tabla de evaluación

Objetivo Estratégico	Nivel de Ejecución	Acción	Nivel de Ejecución	Oportunidad de Mejora
OE1	25%	A1	% logro	
		A2	% logro	
		A3	% logro	
OE2	25%	A1	% logro	
		A2	% logro	
		A3	% logro	
OE3	25%	A1	% logro	
		A2	% logro	
		A3	% logro	
OE4	25%	A1	% logro	
		A2	% logro	
		A3	% logro	

Finalmente, y ante el cumplimiento del periodo considerado para la ejecución del presente Plan, se dará paso a una nueva etapa de reformulación, que permitirá el planteamiento de un nuevo diagnóstico mediante el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación, las oportunidades de mejora propuestas, y el desarrollo de un análisis para el ordenamiento de las conclusiones a través de las cuatro dimensiones estratégicas (de mantenerse), de la misma forma en que se ha planteado el diagnóstico del presente PADEM:

Para guiar el análisis, se planteará una serie de interrogantes que permitirá establecer conclusiones y recomendaciones en el proceso de adecuación de la nueva planificación y su eventual rediseño de objetivos y acciones estratégicas.

A continuación, se plantean algunos ejemplos de preguntas a considerar en cada una de las dimensiones de análisis, las cuáles vienen dadas por la evaluación cualitativa de la consecución de los objetivos estratégicos y la misión del PADEM:

a) Dimensión Convivencia y bienestar integral

- ¿El presente Plan fomenta la participación de las comunidades escolares a través de todos sus involucrados en el proceso educativo?
- ¿Se ha mejorado la comunicación entre las comunidades y la Corporación?
- ¿Se han mejorado las relaciones interpersonales entre los distintos agentes involucrados en el modelo educacional?

b) Dimensión Aprendizajes:

- ¿Se está dando respuesta a los requerimientos planteados por las comunidades escolares a través de las acciones propuestas en materia curricular?
- ¿Estamos brindando la orientación vocacional correspondiente que guíe a los estudiantes en su formación continua?
- ¿Las comunidades escolares, a través de los distintos participantes, adhieren a las acciones y objetivos planteados en este Plan?
- ¿Hemos logrado una mejora sustancial en los resultados curriculares de nuestros estudiantes?

c) Dimensión Resguardo de trayectorias y revinculación educativa:

- ¿Cómo ha impactado el presente Plan en la presencia de los estudiantes en el sistema escolar municipal?

- ¿Se han logrado identificar oportunidades de mejora atinentes a las necesidades del modelo educacional?
- ¿Se han instalado mejores prácticas en la gestión educativa?
- ¿Los proyectos educativos se han vinculado correctamente con la comunidad escolar?
- ¿Se ha logrado desarrollar la adherencia y participación de la comunidad escolar a favor de un trabajo coordinado para dar cumplimiento a los planes propuestos?

d) Dimensión Condiciones:

- ¿Estamos logrando brindar más y mejores herramientas al personal involucrado en los procesos formativos?
- ¿Hemos mejorado los mecanismos de entrega de recursos y control de su uso?
- ¿Hemos logrado implementar una política de mejora de la infraestructura y adecuación según las necesidades sociales, culturales y educativas de la comuna?

Las respuestas a estas y otras interrogantes que puedan ser plantadas en el análisis vendrán dadas justamente por los resultados de la etapa de evaluación.