



Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) 2024

Corporación Municipal Viña del Mar para el Desarrollo Social

Viña del Mar, septiembre 2023

Contenido

Presentación del PADEM 2023	8
Sobre el Contexto: Un tercer año como sostenedores.....	8
Sobre el Contexto: El proceso de traspaso al Servicio Local de Educación Pública (SLEP)	10
Sobre las Dimensiones que sustentan el Plan Comunal	10
Sobre la organización territorial	12
Sobre cómo está organizado el PADEM 2024.....	15
Palabras finales.....	16
1. ¿Cómo trabajamos para construir el PADEM?: Metodología de trabajo	18
1.1. Metodología para una Evaluación Diagnóstica Participativa.....	18
1.2. Metodología para la Planificación Estratégica.....	21
1.3. Metodología para la construcción de la Dotación	24
1.4. Metodología para la definición de acciones y metas	27
2. ¿Qué información recopilamos para la toma de decisiones?: El Diagnóstico	28
2.1. Diagnóstico de Contexto.....	28
2.1.1. Indicadores SECPLA por macrozonas.....	28
2.1.2. Indicadores de Niñez en los territorios.....	31
2.1.3. Indicadores de Medio Ambiente	34
2.1.3.1. Situación y contexto de la gestión de residuos en la comuna de Viña del Mar.	34
2.1.3.2. Apoyo SNCAE del Programa de Educación Ambiental Municipal a los Establecimientos Educativos.	36
2.1.3.3. Establecimientos en procesos de certificación.....	37
2.1.4. Indicadores PADEM 2023	38
2.1.4.1. Índice de Interés	38
2.1.4.2 Matrícula.....	39
2.1.4.3 Articulación entre niveles educativos.....	40
2.1.4.4. Asistencia	40
2.1.4.5. Calificaciones promedio.....	41
2.1.4.6. Estudiantes egresados, titulados y repitentes.....	42
2.1.4.7 Beneficios.....	42
2.2. Diagnóstico Interno	42
2.2.1. Personas que se forman en el sistema educativo municipal.....	42
2.2.1.1. Estudiantes pertenecientes a pueblos originarios.....	43
2.2.1.2. Estudiantes migrantes	43
2.2.1.3. Estudiantes con necesidades de apoyos especiales	44
2.2.1.4. Estudiantes prioritarios	45

2.2.2. Evaluación de Condiciones	46
2.2.2.1. Tiempos escolares	47
2.2.2.2. Dotación docente.	47
a. Déficit remuneracional 2022 - 2023	50
b. Análisis de la cobertura de cursos según matrícula efectiva	51
c. Benchmark para el análisis comparativo de la estructura de dotación con 3 comunas de referencia	53
d. Distribución de licencias médicas	54
e. Estimación de sobredotación en asistentes de la educación no profesionales	56
f. Análisis de dispersión de las horas contratadas por estamento en establecimientos según matrícula	57
2.2.2.3. Equipos de trabajo	57
2.2.2.4. Mejoramientos en infraestructura educativa	58
2.2.2.4.1. Gestión para el mejoramiento de la Infraestructura Educativa	58
2.2.2.4.2. Obras y proyectos de Infraestructura	59
2.2.2.5. Sistema de Financiamiento	62
2.2.3. Modelo de Agregación de Valor Público (CANVAS)	64
2.2.4. Plan Local de Desarrollo Profesional Docente (DPD)	65
2.2.4.1. Diseño de planes locales DPD en CMVM	66
2.2.4.2. Necesidades detectadas en el diagnóstico	66
2.2.4.3. Acciones en el contexto de estrategias de Desarrollo Profesional Docente	67
2.2.4.4. Informe de necesidades y estrategias DPD por macrozonas	68
2.3. Diagnóstico Participativo	71
2.3.1. Encuesta participativa a Consejos Escolares	72
2.3.2. Encuesta de liderazgo directivo	76
2.3.3. Encuesta de opinión sobre liderazgo inclusivo (UNAB)	81
2.3.4. Encuesta de factores de riesgo estudiantil (SENDA)	84
2.4 Síntesis Diagnóstica	88
3. ¿Cuáles son los marcos que sustentan el Plan?: Definiciones Estratégicas	91
3.1. Marco de la Política Educativa	91
3.1.1. Política Educativa Internacional	91
3.1.2. Política Educativa Nacional / Regional	92
3.1.3. Política Educativa Comunal	93
3.2. Misión y Visión	95
3.3. Valores	95
4. ¿Qué haremos para el 2024?: Nuestro Plan Estratégico	96
4.1. Ejes Estratégicos	96
Eje Estratégico 1: Convivencia y Bienestar Escolar	96
Eje Estratégico 2: Aprendizajes	96

Eje Estratégico 3: Resguardo de trayectorias educativas y revinculación educativa.....	96
Eje Estratégico 4: Condiciones.....	96
4.2. Objetivos Estratégicos	97
Objetivo Estratégico 1 (OE1).....	97
Objetivo Estratégico 2 (OE2).....	97
Objetivo Estratégico 3 (OE3).....	97
Objetivo Estratégico 4 (OE4).....	97
4.3. Acciones y metas	97
4.3.1 Evaluación de metas definidas en el PADEM 2023.....	98
4.3.1.1. Evaluación dimensión: Convivencia y bienestar escolar.....	99
4.3.1.2. Evaluación dimensión: Aprendizajes	103
4.3.1.3. Evaluación dimensión: Resguardo de trayectorias y revinculación educativa	105
4.3.1.4. Evaluación dimensión: Condiciones	106
4.3.2. Acciones y Metas Definidas 2024	106
4.3.2.1. Acciones propuestas para la Dimensión Convivencia y Bienestar integral.....	107
4.3.2.2. Acciones propuestas para la Dimensión: Aprendizajes	107
4.3.2.3. Acciones propuestas para la Dimensión Resguardo de trayectorias educativas y revinculación.....	108
4.3.2.4. Acciones propuestas para la Dimensión: Condiciones	109
5. ¿Cómo evaluaremos nuestro Plan Estratégico?: Plan de Monitoreo y Evaluación	110
5.1. Indicadores de Gestión PADEM 2024	111

Índice de tablas

Tabla N° 1 Establecimientos por comuna SLEP Costa Central	10
Tabla N° 2 Ejes Estratégicos.....	11
Tabla N° 3 Distribución de respuestas Encuesta Consejos Escolares	19
Tabla N° 4 Distribución de respuestas encuesta Liderazgo Directivo.....	20
Tabla N° 5 Distribución de respuestas encuesta Conductas de Riesgo	21
Tabla N° 6 Estructura BSC por Ejes Estratégicos.....	24
Tabla N° 7 Acciones y metas medio ambientales PADEM 2023	36
Tabla N° 8 establecimientos en proceso de certificación ambiental.....	37
Tabla N° 9 Distribución de la Dotación de Educación en la CMVM, julio de 2023	48
Tabla N° 10 Desglose por horas de la dotación por EE de la CMVM, julio de 2023	48
Tabla N° 11 Valores promedio de matrícula a julio 2023	51
Tabla N° 12 Coeficientes para dotación de asistentes no profesionales.....	56
Tabla N° 13 Proyectos de infraestructura según nivel de ejecución	59

Tabla N° 14 Gasto de Operación Proyectado sin gasto operacional	63
Tabla N° 15 Elementos de la Propuesta de Valor según la Dirección de Educación.....	64
Tabla N° 16 Elementos contribuyentes a la Propuesta de Valor según la Dirección de Educación.....	64
Tabla N° 17 Necesidades detectadas en los Planes de Desarrollo Profesional Docente	66
Tabla N° 18 Acciones en el contexto de Estrategias de Trabajo Colaborativo Docente	68
Tabla N° 19 Acciones en el contexto de Retroalimentación de la Práctica Docente	68
Tabla N° 20 Participantes del instrumento a familias e instrumento a directivos, docentes y asistentes de la educación, desplegados por establecimiento.	81
Tabla N° 21 Resultados promedio de dimensiones, instrumentos y promedio de liderazgo inclusivo, nivel comunal Viña del Mar.....	83
Tabla N° 22 Resultados promedio de dimensiones, instrumentos y promedio de liderazgo inclusivo, nivel macrozonas de Viña del Mar.	83
Tabla N° 23 Síntesis diagnóstica Convivencia y Bienestar Integral	88
Tabla N° 24 Síntesis diagnóstica Aprendizajes.....	89
Tabla N° 25 Síntesis diagnóstica Trayectorias y revinculación educativa	89
Tabla N° 26 Síntesis diagnóstica Condiciones	90
Tabla N° 27 Evaluación metas Convivencia y Bienestar Integral	99
Tabla N° 28 Evaluación metas Aprendizajes	103
Tabla N° 29 Evaluación metas Trayectorias y revinculación educativa	105
Tabla N° 30 Evaluación metas Condiciones	106
Tabla N° 31 Acciones propuestas Convivencia y Bienestar Integral	107
Tabla N° 32 Acciones propuestas Aprendizajes.....	107
Tabla N° 33 Acciones propuestas Trayectorias y revinculación educativa	108
Tabla N° 34 Acciones propuestas Condiciones.....	109
Tabla N° 35 indicadores de Gestión del PADEM 2024.....	111
Tabla N° 36 Estructura medición de metas	112

Índice de gráficos

Gráfico N° 1 Indicadores SECPLA	29
Gráfico N° 2 Cantidad de residuos dispuestos en Relleno Sanitario vs Residuos Valorizados	35
Gráfico N° 3 Medición Índice de Interés.....	38
Gráfico N° 4 Evolución matrícula histórica	39
Gráfico N° 5 Evolución matrícula por nivel de enseñanza	39
Gráfico N° 6 Articulación entre niveles educativos	40
Gráfico N° 7 Porcentaje de asistencia por macrozona	41
Gráfico N° 8 Porcentaje de asistencia por nivel de enseñanza.....	41

Gráfico N° 9 Rendimiento escolar por nivel de enseñanza.....	41
Gráfico N° 10 Estudiantes egresados, titulados y repitentes	42
Gráfico N° 11 Estudiantes con beneficios.....	42
Gráfico N° 12 Distribución estudiantes de pueblos originarios	43
Gráfico N° 13 Distribución estudiantes migrantes por país de origen	44
Gráfico N° 14 Porcentaje estudiantes migrantes por macrozona	44
Gráfico N° 15 Estudiantes PIE por macrozona.....	44
Gráfico N° 16 Incremento porcentual alumnos PIE	45
Gráfico N° 17 Porcentaje estudiantes prioritarios y preferentes por macrozona	45
Gráfico N° 18 Índice de Vulnerabilidad por macrozona	45
Gráfico N° 19 Ingresos remuneracionales por mes 2022 - 2023	50
Gráfico N° 20 Costos remuneracionales por mes 2022 - 2023	51
Gráfico N° 21 Balance remuneracional por mes 2022 - 2023.....	51
Gráfico N° 22 Dispersión proporción horas contratadas vs estudiantes (Viña del Mar y Comunas de Referencia)	53
Gráfico N° 23 Distribución de licencias.....	54
Gráfico N° 24 Duración de licencias.....	56
Gráfico N° 25 Estado estructural de establecimientos	59
Gráfico N° 26 Estado proyectos infraestructura 2022 - 2023.....	61
Gráfico N° 27 Montos proyectos infraestructura 2022-2023.....	61
Gráfico N° 28 Proyectos infraestructura según fuente de financiamiento	61
Gráfico N° 29 Ingresos percibidos por subvenciones 2023	62
Gráfico N° 30 Montos Convenios FAEP 2018 - 2023	63
Gráfico N° 31 Estrategias DPD 2023	67
Gráfico N° 32 Estrategias DPD promedio CMVM	68
Gráfico N° 33 Necesidades detectadas por ámbito DPD según macrozona	69
Gráfico N° 34 Distribución respuestas encuesta Consejos Escolares	72
Gráfico N° 35 Resultados encuesta Consejos Escolares - preguntas de valoración	72
Gráfico N° 36 Resultados encuesta Consejos Escolares - factores	75
Gráfico N° 37 Distribución respuestas por estamento encuesta Liderazgo Directivo.....	77
Gráfico N° 38 Resultados encuesta Liderazgo directivo	77
Gráfico N° 39 Distribución de participantes encuesta opinión UNAB, comuna de Viña del Mar.....	81
Gráfico N° 40 Distribución respuestas por estamento encuesta factores de riesgo estudiantil	84
Gráfico N° 41 Resultados encuesta factores de riesgo estudiantil.....	85
Gráfico N° 42 Resultados encuesta factores de riesgo estudiantil - estudiantes	86

Índice de figuras

Fig. N° 1 Organigrama de la Dirección de Educación CMVM.....	9
Fig. N° 2 Macrozona 1-2: Glorias Navales - Reñaca - Gómez Carreño	12
Fig. N° 3 Macrozona 3: Plan de Viña A (establecimientos macrozona Plan)	13
Fig. N° 4 Macrozona 3: Plan de Viña B (establecimientos macrozona Santa Inés - Achupallas)	13
Fig. N° 5 Macrozona 4: Forestal - Chorrillos	14
Fig. N° 6 Macrozona 5: Recreo - Nueva Aurora	14
Fig. N° 7 Macrozona 6: Miraflores - Villa Oriente	15
Fig. N° 8 Proceso de Planificación Estratégica CMVM	22
Fig. N° 9 Acciones Programa SNCAE	36
Fig. N° 10 Fases de implementación política educativa nacional	92
Fig. N° 11 Dimensiones Estratégicas de la Política de Educación comunal	95
Fig. N° 12 Ciclo de Deming.....	110

Presentación del PADEM 2023

El Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) 2024 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.

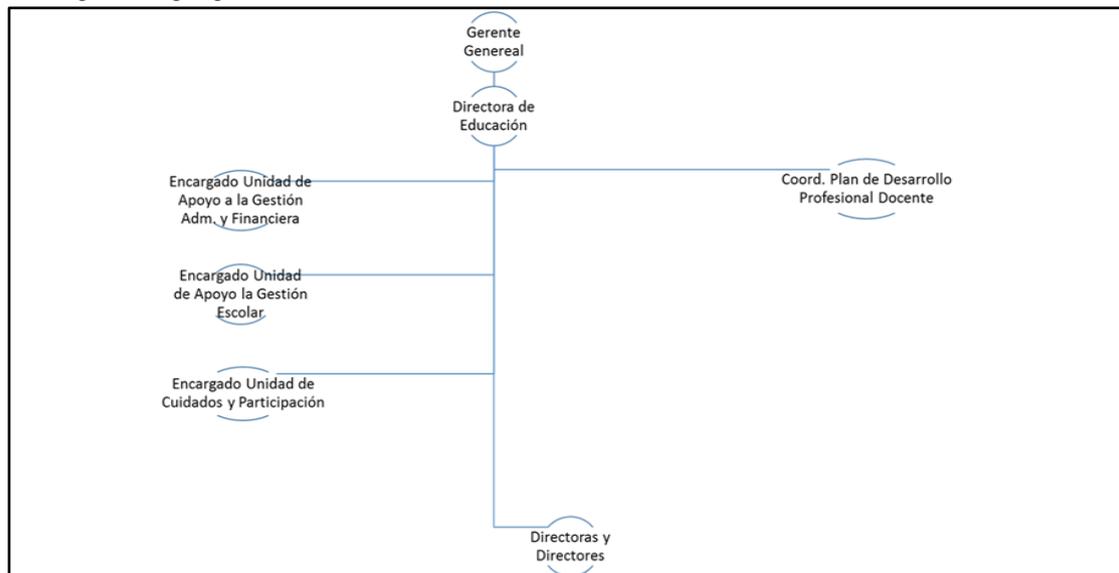
Sobre el Contexto: Un tercer año como sostenedores

El PADEM 2024 es el tercero en su tipo que ha asumido esta Dirección de Educación por mandato de la alcaldesa Macarena Ripamonti Serrano. Ciertamente se enmarca dentro del inicio de un tercer 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 dos años de trabajo con los equipos que forman parte del sistema educativo municipal. Estos dos años de experiencia nos ha permitido profundizar el conocimiento personal y profesionalmente entre quienes compartimos la responsabilidad de ofrecer un servicio educativo de calidad a la comunidad viñamarina. Asimismo se ha profundizado en el conocimiento de la cultura escolar en su conjunto y en la especificidad de cada comunidad educativa, profundizando en las oportunidades y nudos críticos en la gestión escolar para superar las barreras que dificultan el desafío de otorgar garantía de derechos a quienes se forman en el sistema educativo municipal. Este convivir juntos y juntas durante estos dos años nos ha dado la oportunidad de reconocernos como personas diversas, así como también reconocer y redefinir nuestras funciones para aportar a la concreción de la política educativa comunal liderada por el sostenedor y en coherencia con la política del municipio de cuidados. Como toda convivencia humana, la nuestra no ha estado exenta de dificultades y conflictos, que por cierto, han disminuído en relación al año anterior, pero que sin duda, permanecen algunos. Ciertamente seguimos transparentando posiciones, discutiendo, construyendo y reconstruyendo confianzas para lograr ciertos acuerdos mínimos de funcionamiento. Hemos avanzado en acuerdos de procedimientos administrativos más acotados, 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. Destacamos especialmente el avance en la comprensión de una gestión y liderazgo participativo en la que los Consejos Escolares cobran relevancia para la toma de decisiones por parte de la comunidad educativa.

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 pedido nuestra alcaldesa, seguimos profundizando la

tarea de “ordenar la casa”, por ello la orgánica funcional dada para la Dirección de Educación a través de la Resolución N°53/22 de Gerencia, expuesta en el PADEM 2023 por la figura xx ha permitido consolidar un liderazgo directivo distribuido y participativo.

Fig. N° 1 Organigrama de la Dirección de Educación CMVM



El 2023 avanzamos en la consolidación de la Unidad de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera (UAGAF) la que nos ha permitido, por una parte, afianzar procesos administrativos para agilizar la gestión escolar y atender con más celeridad a las demandas de los establecimientos educacionales y por otra, robustecer la toma de decisiones basada en evidencias, toda vez que contamos con reportes que integran los diversos tipos y fuentes de información educativa.

En esta misma línea de acuerdos, hacemos especial mención al proceso de negociación y acuerdos entre la Dirección de Educación Pública (DEP), los tres sindicatos de asistentes de la educación SAEV, SETREV y SIATRACOV y la Corporación Municipal de Viña del Mar (CMVM), liderado por la propia alcaldesa Ripamonti como presidenta de la corporación. Acuerdo que se materializó en un adendum firmado entre cada uno de los sindicatos, el Gerente de la Corporación y la propia alcaldesa, en un hito histórico a nivel nacional, tal como lo han reconocido los propios trabajadores y trabajadoras. Histórico porque ha sido la única comuna del país que en el contexto del proceso de transición para el traspaso al Servicio Local de Educación Pública, que ha logrado incorporar en los contratos individuales de las y los trabajadores, los beneficios de los contratos colectivos. Este proceso de negociación concretado en el adendum fue enriquecedor para todos y todas quienes participamos en ellas, consolidando vínculos de confianza en el trabajo conjunto y poniendo al centro de la gestión a las y los trabajadores de la educación de la CMVM y sus derechos.

Ciertamente aún tenemos como nudo crítico la deuda en el pago previsional de todos quienes trabajamos en esta corporación. Sin duda, reconocemos que es una vulneración de derechos de los trabajadores. Por lo mismo, desde gerencia en las reuniones mensuales con los diferentes gremios: 4 sindicatos, Colegio de profesores y tres asociaciones de directivos se ha ido informando que la actual administración, en sus dos años, ha regularizado el 50% de la deuda nominal dejada por la administración anterior, ha pagado 21.590 millones de pesos en cotizaciones correspondiente a esta administración, teniendo pendiente al 11 de agosto sólo el 28, 6% de la deuda total equivalente a este período. Tal como se ha informado desde gerencia, se espera que el pago pueda ser materializado, en

educación, durante los próximos meses y son cuatro alternativas las que se tienen para hacerlo, todas ellas informadas a todos y todas las trabajadoras:

- El leaseback (comunicado del 11 de agosto por correo masivo) que se encuentra en la segunda licitación;
- La liberación parcial de la subvención, según se avance en el proceso de pago parcial.
- La liberación de la retención total de la subvención por parte del MINEDUC (Oficio 4454 del 24 de agosto de 2023) cuyo convenio ya fue firmado por las partes, esperando la concreción del proceso operativo, según sea mandatado.
- El pago de la deuda antes de hacerse efectivo el traspaso al SLEP Costa Central, es decir, antes del 1° de enero de 2025, que sería la última alternativa.

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 viñamarina que en estos dos años 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 tres mandatos:

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

Tabla N° 1 Establecimientos por comuna SLEP Costa Central

Comunas	N° establecimientos escolares	N° de Jardines Infantiles
Concón	4	3
Quintero	6	4
Puchuncaví	14	6
<i>Viña del Mar</i>	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.
- El otorgado por el reciente Ordinario N° 949 del 26 de abril de 2023 que indica postergación del total traspaso y funcionamiento del SLEP Costa Central, al 1° de enero de 2025.

Sobre las Dimensiones que sustentan el Plan Comunal

El PADEM 2024 tiene como principal propósito la profundización de las acciones propuestas en el año anterior, es decir se presenta como continuidad de los PADEM 2022 y 2023. Cabe recordar que a partir de la versión 2023 se acogen 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. Las dimensiones propuestas por el documento indicado se mantienen en el actual PADEM porque dichas orientaciones son coherentes con:

- La metodología de trabajo que viene desde el plan de monitoreo del PADEM 2022 y 2023.
- La realidad del sistema educativo municipal en el contexto post pandémico por COVID 19 y la política de Reactivación Educativa liderada por el MINEDUC.
- La continuidad y profundización de la política educativa comunal del Municipio de Cuidados que se ha estado implementando desde julio de 2021 y que ha sido explícita en los PADEM 2022 y 2023.

En este sentido, tanto la síntesis diagnóstica como el plan estratégico que se presentan en el PADEM 2024, mantienen las cuatro dimensiones propuestas en el documento señalado y que sustentaron la organización del PADEM 2023. Cabe recordar las definiciones operacionales presentadas entonces y que mantenemos hoy en la siguiente tabla.

Tabla N° 2 Ejes Estratégicos

Dimensión	Definición Operacional
Convivencia y Bienestar Escolar	“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	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)

Sobre la organización territorial

Al igual que en los anteriores PADEM, la política educativa comunal reconoce y valora la diversidad de comunidades en el territorio viñamarino. En este sentido se continúa con el trabajo de acompañamiento educativo por macrozonas, de manera alineada y coherente con el trabajo municipal. Se mantiene el propósito de fortalecer la 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 continúa tejiendo 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 Personas Jóvenes y Adultas.

En las siguientes seis figuras, recordamos 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 se mantiene respecto del año 2023 y se recuerda en las siguientes figuras:

Fig. N° 2 Macrozona 1-2: Glorias Navales - Reñaca - Gómez Carreño

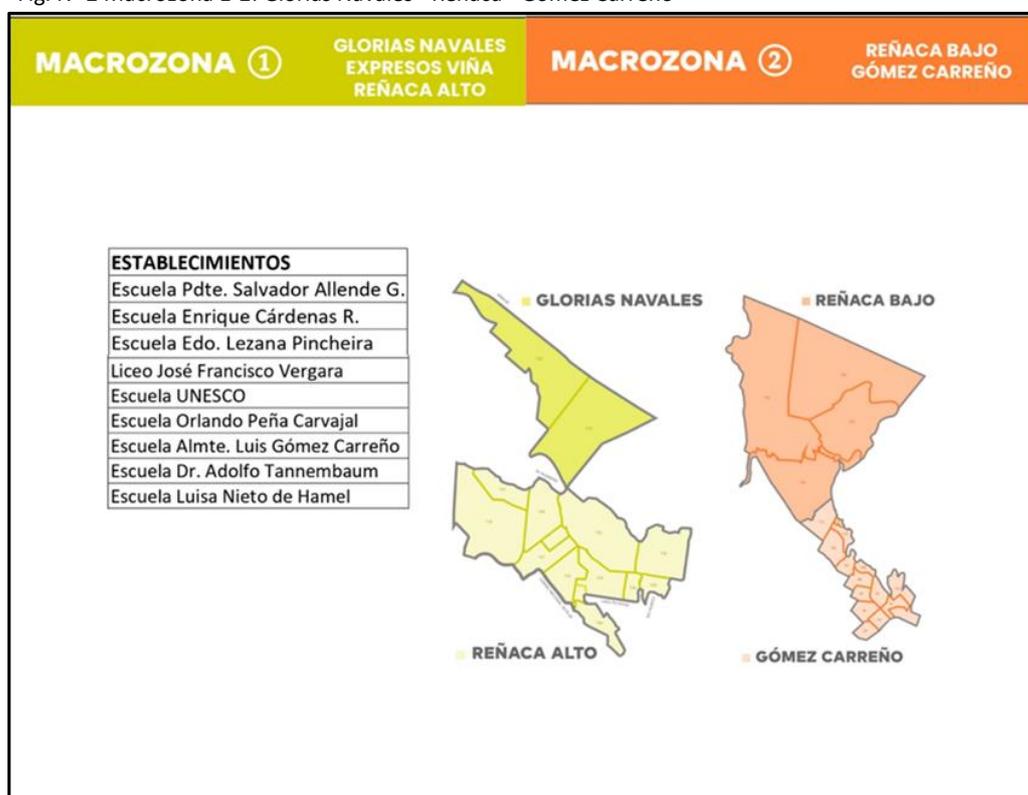


Fig. N° 3 Macrozona 3: Plan de Viña A (establecimientos macrozona Plan)



Fig. N° 4 Macrozona 3: Plan de Viña B (establecimientos macrozona Santa Inés - Achupallas)



Fig. N° 5 Macrozona 4: Forestal - Chorrillos

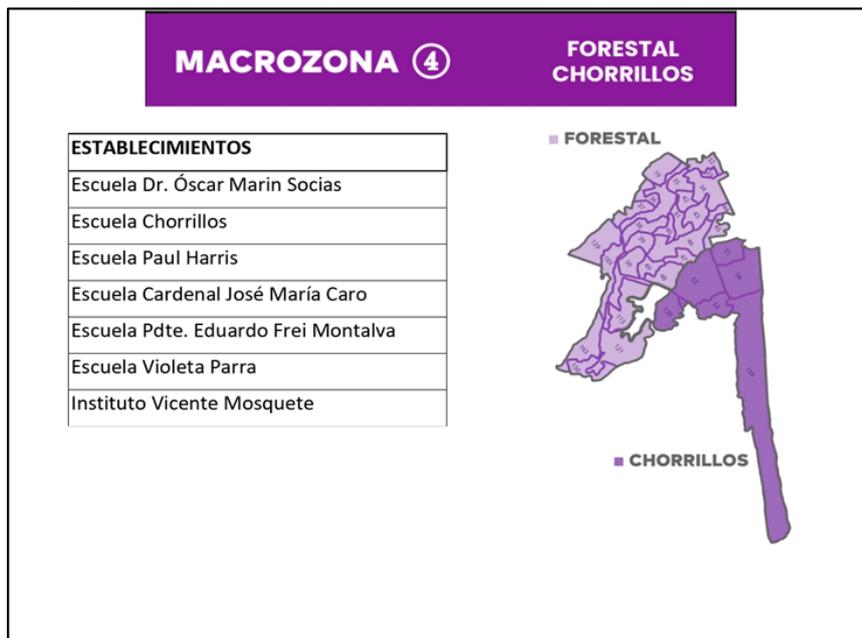
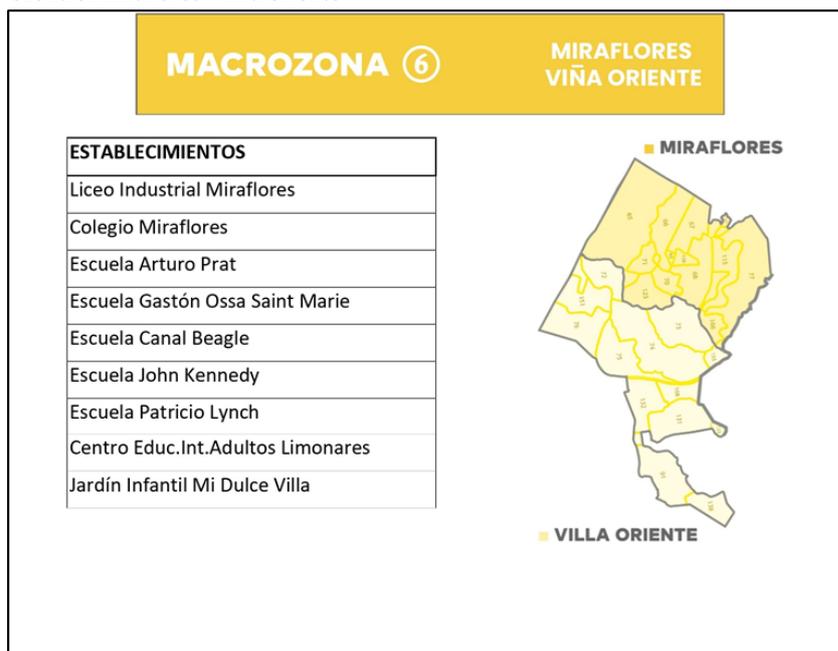


Fig. N° 6 Macrozona 5: Recreo - Nueva Aurora



Fig. N° 7 Macrozona 6: Miraflores - Villa Oriente



Cabe recordar también que 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.

Asimismo, desde la gestión educativa, se mantiene la coordinación pedagógica-territorial. Cada una de estas coordinaciones representan al sostenedor (CMVM) en el territorio, en las mesas comunales territoriales y en cada Consejo Escolar de cada comunidad educativa. De este modo se favorece la presencia corporativa pertinente en cada territorio.

En este sentido, al igual que en el PADEM 2023, el actual PADEM organiza y presenta la información diagnóstica por macrozonas para sustentar la toma de decisiones considerando las realidades territoriales y que estas decisiones sean 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 2024

Tal como lo muestra el índice, el Plan que presentamos se organiza en cinco capítulos, cada una 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 metodológico 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 recopilamos 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 indicadores de niñez por territorio aportado por la OLN e indicadores medioambientales aportados por Medio Ambiente; por otra parte, nos muestra nuestro andar con los indicadores de resultado de la evaluación del PADEM 2023 y finalmente nos ofrece una síntesis de los programas y proyectos implementados durante el 2023. 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 2023 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 aplicada a los diferentes actores que participan en la comunidad educativa, a través de todos los Consejos Escolares de cada establecimiento, 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 2024?* 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. Cabe destacar que se ha optado por mantener y profundizar los mismos objetivos estratégicos para 2023.

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 es posible afirmar, con plena satisfacción, que se cumplió una vez más con el desafío de avanzar en un PADEM 2024 más participativo. Sí, este año se cuenta con la opinión de cada uno de los estamentos representados en los Consejos Escolares de cada establecimiento educacional. Asimismo, se recogió la opinión de las niñeces en los territorios, aportados por el estudio de la OLN con América Solidaria. Por otra parte, se cuenta con la evaluación de los funcionarios a la gestión directiva de cada establecimiento. Asimismo, se cuenta con la opinión de los diferentes estamentos de la comunidad educativa respecto de si el liderazgo en los

establecimientos que tienen la responsabilidad de dirigir, es inclusivo. Agradecemos a todos y todas quienes colaboraron entregando su opinión porque ella nutre la toma de decisiones y fortalece la Educación Pública de la comuna de Viña del Mar.

Agradezco al equipo de profesionales de la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión de la CMVM, por el control de gestión durante la implementación del PADEM 2023.

A los equipos de la municipalidad por colaborarnos con información diagnóstica: SECPLA que nuevamente nos colaboró con información relevante para situarnos en el contexto comunal y entregarnos información organizada por macrozonas. Al equipo de Grupos Prioritarios de DIDECO, especialmente a la Oficina Local de la Niñez (OLN) por aportarnos información referida a niñez en los territorios viñamarinos y a Medio Ambiente por su informe diagnóstico referido a educación medio ambiental. Todos sus aportes favorecen la toma de decisiones de esta Dirección de Educación.

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, discusiones y reflexiones en las reuniones mensuales para ir monitoreando la gestión escolar. Gracias a los directores y directoras de cada establecimiento educativo que accedieron a ser evaluados por sus funcionarios y al mismo tiempo colaboraron para que opinaran acerca de práctica de liderazgo inclusivo. Sin duda, la participación enriquece la gestión y sustenta la toma de decisiones para hacerla más pertinente.

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 2023 con múltiples aprendizajes y que abre el PADEM 2024 con nuevos desafíos. No olvidemos nunca que Niños, Niñas, Adolescentes, 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.

Diego Cabello Alarcón. Encargado de la Unidad de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera.

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

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

Cristina Julio Maturana. Directora de Educación.

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; La Planificación Estratégica; La definición de acciones y metas, y finalmente la construcción de la dotación.

1.1. Metodología para una Evaluación Diagnóstica Participativa

La primera fase del proceso metodológico tuvo como objetivo construir un diseño participativo. Para estos fines, se realizaron una serie de consultas a distintos actores de la comunidad educativa. Los instrumentos aplicados fueron los siguientes:

- **Encuesta Participativa a Consejos Escolares:**

El objetivo es recopilar información en los distintos ejes estratégicos de desarrollo del servicio educativo público de la comuna, por medio de la mirada de cada comunidad escolar y a través de los distintos estamentos. Sobre la base del Decreto 24 del año 2005 que regula los Consejos Escolares se decide hacer esta consulta al universo de los miembros de los Consejos Escolares de cada uno de los 53 establecimientos educacionales de la Corporación, incluyendo los 4 jardines infantiles. Cabe recordar la definición de consejo escolar que nos entrega el MINEDUC: El Consejo Escolar es la instancia del establecimiento educacional que reúne a todos los actores de la comunidad educativa por intermedio de sus representantes, incorporando sus visiones en los distintos ámbitos de la gestión. El Consejo Escolar permite a directivos y sostenedores implementar una gestión participativa, informando, consultando e invitando a definir en conjunto las acciones, políticas internas, proyectos y planificaciones mediante un trabajo articulado con docentes, asistentes de la educación, apoderados y estudiantes (...) Esta instancia participativa posibilita un espacio de interacción democrática, de diálogo, reflexión y propuestas representativas de cada estamento, como un ejercicio de ciudadanía en el que la totalidad de actores convocados entregan: Visión, Inquietudes, Necesidades, Propuestas. (MINEDUC, 2023, p.5).

Esta decisión se sustenta en el avance que hemos tenido en estos dos años de trabajo en cuanto a procesos de democratización en la representatividad de todos los estamentos que conviven en cada comunidad educativa y en la toma de decisiones compartidas. Ciertamente durante este proceso los consejos escolares nos han permitido “la construcción de una convivencia democrática, tener una mirada común y consensuada respecto a los

procesos de mejoramiento de la comunidad educativa y acompañamiento a la trayectoria educativa de las y los estudiantes que forman parte de esta” (MINEDUC, 2023, p.5).

En este sentido, en la consulta participan representantes de los estamentos docentes, asistentes, docentes directivos, estudiantes, padres y apoderados, además del Director de Establecimiento. Esta encuesta corresponde a una profundización de la realizada en la versión del PADEM 2023, gracias a la asesoría técnica de la Unidad de Participación Ciudadana del municipio de cuidados, adaptándola para ser dirigida a los Consejos Escolares. En este sentido, se mantiene el propósito en las consultas a los diferentes estamentos. La distribución de respuestas obtenidas según cada estamento son las siguientes:

Tabla N° 3 Distribución de respuestas Encuesta Consejos Escolares

Estamento	N° de respuestas
Docentes	96
Directivos	88
Asistentes de la Educación	64
Padres y apoderados	105
Estudiantes	65
TOTAL	418

- **Encuesta “Evaluar para mejorar la gestión directiva” a funcionarios.**

Esta encuesta tiene el propósito de conocer la opinión de las y los funcionarios asistentes de la educación, profesionales y no profesionales y del profesorado, respecto del liderazgo de directores y directoras de los 49 establecimientos escolares administrados por la CMVM. Por no ser escolares, se deja fuera de consulta la evaluación a las directoras de los cuatro Jardines Infantiles. Sobre la base de un trabajo conjunto con las dos asociaciones de directores, se construye un instrumento para evaluar la dimensión liderazgo directivo, sustentado en dos referentes, el Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2005) y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) y con la validación de expertos en Liderazgo Inclusivo (UNAB) y trabajadores. La dimensión liderazgo considera específicamente el diseño, articulación, conducción y planificación institucional para conducir las comunidades educativas, dada su función de responsables de los establecimientos a su cargo.

La distribución de respuestas obtenidas según cada estamento son las siguientes:

Tabla N° 4 Distribución de respuestas encuesta Liderazgo Directivo

Estamento	N° de respuestas
Directivos	112
Docentes	786
Asistente no profesional	294
Asistente profesional	282
TOTAL	1.474

- **Encuesta de opinión sobre liderazgo inclusivo.**

Tal como indica el Informe de la UNAB, esta encuesta se enmarca en el contexto del Proyecto de Investigación titulado "Liderando una escuela inclusiva en Chile: hacia un modelo de liderazgo escolar inclusivo", dirigido por el Dr. René Valdés de la Universidad Andrés Bello-Sede Viña del Mar y con el financiamiento Fondecyt de Iniciación 2023.

La consulta busca recoger información sobre qué tan inclusivos son los liderazgos en la gestión de los EE de la CMVM. Para aquello, un grupo de 18 EE (3 por Macrozonas elegidos al azar) participaron usando el cuestionario español LEI-Q "Liderando la educación inclusiva en centros de educación obligatoria", validado y adaptado a la realidad chilena. Este instrumento está dirigido a equipos directivos, profesores/as y familias y tiene como propósito conocer la forma en que los equipos directivos en las escuelas fomentan la inclusión y llevan a cabo tareas que promueven la misma. Es un instrumento de 37 ítems tipo escala Likert que, básicamente, evalúa liderazgo escolar inclusivo. Con este insumo, esperamos que los equipos de gestión –en principio- de estos 18 establecimientos educacionales y los apoyos desde la Dirección de Educación, cuenten con elementos para levantar discusiones relevantes que permitan avanzar en la construcción de ambientes escolares inclusivos a nivel comunal.

- **Encuesta de "Conductas de Riesgo de Estudiantes".**

El propósito de esta consulta es conocer algunas apreciaciones respecto de los factores que se identifican como factores de riesgo estudiantil en materia de convivencia y seguridad al interior de los establecimientos educacionales. La encuesta elaborada por el equipo de Servicio Nacional para la prevención del consumo de Alcohol y Drogas (SENDA) comunal, perteneciente a la Dirección de Seguridad Humana del Municipio de Cuidados, es dirigida a representantes de los distintos estamentos de la comunidad estudiantil.

La distribución de respuestas obtenidas según estamento son las siguientes:

Tabla N° 5 Distribución de respuestas encuesta Conductas de Riesgo

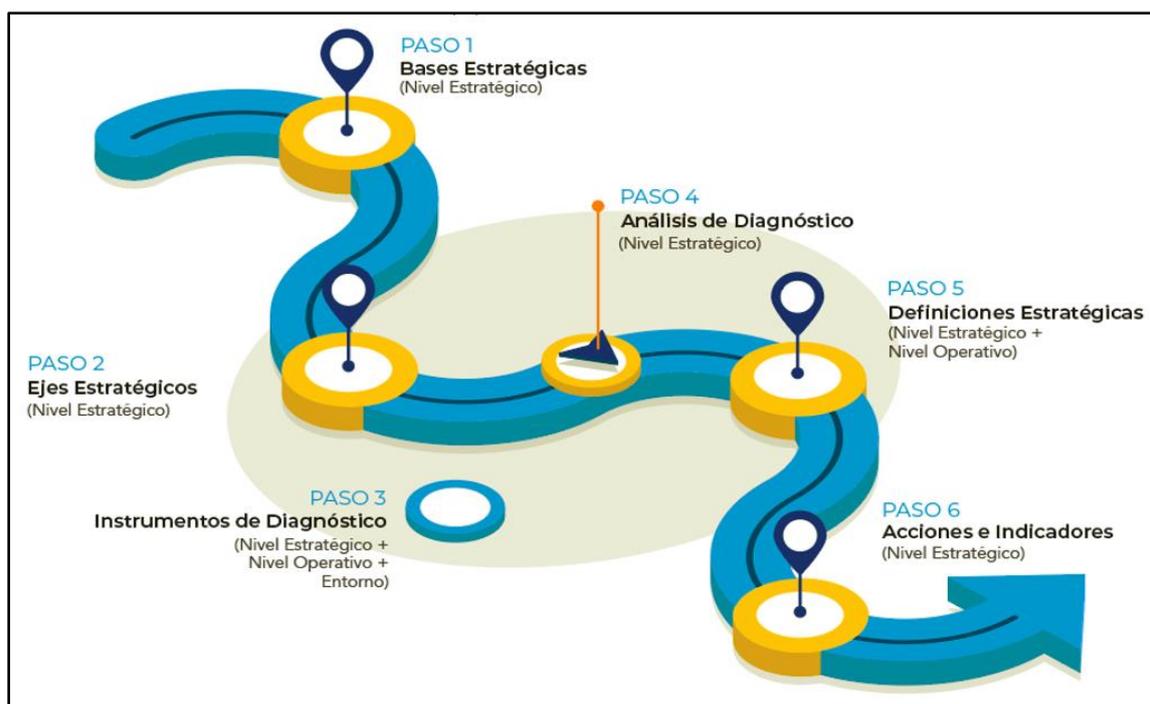
Estamento	N° de respuestas
Directivo	40
Representante Docentes	38
Centro de Padres	31
Representante Asistentes	10
Centro de estudiantes	6
TOTAL	125

Las respuestas a las tres encuestas señaladas, fueron procesadas y analizadas, dichos resultados serán presentados en el capítulo de Diagnóstico, específicamente en el punto 2.3 referido al diagnóstico participativo. La información que se obtiene de ellas son un insumo relevante para la definición del Plan Estratégico, puesto que consideran la perspectiva de la diversidad de comunidades escolares.

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 CMVM, 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:

Fig. N° 8 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 definen los 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 trabaja en este proceso, a través de talleres 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 de área. En conjunto con el equipo asesor, se definen los ejes estratégicos 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 se sustenta principalmente en la aplicación de una consulta participativa. A través de ella y por medio de un instrumento dirigido a actores claves y acotado a estos fines, se recogen las principales inquietudes de la comunidad educativa. No obstante, también se consideran otras evaluaciones pertinentes a la definición de los objetivos estratégicos para el periodo.

En términos generales, los procesos de diagnóstico empleados para sustentar este PADEM 2024 son de 3 tipos:

- **Diagnóstico de Contexto:** Se entrega un set de indicadores que evidencien el contexto bajo el cual se desarrolla el servicio entregado. En el caso de Educación se realiza la medición de Indicadores de Gestión del PADEM anterior cuyos resultados son incluidos en el análisis de este documento, se incluyen también los indicadores proporcionados por SECPLA, Oficina Local de la Niñez (OLN) y Medio Ambiente del municipio de Cuidados, referidos a datos demográficos en el contexto de educación.
- **Diagnóstico Interno:** En este diagnóstico se incluye la caracterización de estudiantes atendidos en el sistema educativo público de la comuna. Se evalúan las condiciones dentro de las cuales se desarrolla el servicio educativo. Se replican las conclusiones extraídas de la versión anterior, respecto de la definición de la propuesta de “agregación de valor público”, que fue trabajada mediante metodología CANVAS (Alexander Osterwaler, 2009). Finalmente se integra la evaluación del Plan de Desarrollo Profesional Docente.
- **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 plantearon 3 encuestas, dirigidas a distintos públicos y con distintos enfoques: Encuesta participativa para la evaluación integral del servicio educacional, encuesta de liderazgo directivo, y encuesta de seguridad en factores de riesgos estudiantiles.

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 los problemas, nudos críticos o necesidades sentidas expresadas por los actores claves, 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 área misional, en este caso, Educación. El objetivo de esta revisión consiste esencialmente en contrastar los resultados del diagnóstico con dichas definiciones, de manera de otorgar una respuesta estratégica respecto de la visión de los actores claves. Las Definiciones Estratégicas comprenden los siguientes apartados: Misión del servicio, Visión del servicio, Políticas, Valores, Objetivos Estratégicos. En este PADEM 2024, se replican las definiciones estratégicas aportadas en el PADEM 2023, con el objetivo de profundizar en ellas en el actual proceso de planificación.

Paso 6: Acciones e Indicadores

El último paso del proceso de planificación refiere a una bajada operacional a los objetivos estratégicos definidos. Bajo la lógica del modelo Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), los objetivos estratégicos son 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, en este caso Educación 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° 6 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 realiza 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 2024 teniendo en consideración los siguientes criterios:

- Matrícula o variación en el número de estudiantes del sector municipal de la comuna.
- Modificaciones curriculares, es decir, establecimientos con JEC y sin JEC.
- Cambios en el nivel o modalidad educativa 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 2024. Todas las causales consideradas para la fijación o la adecuación de la dotación se harán teniendo en cuenta el resguardo por la entrega de un servicio educacional de calidad, asegurando las trayectorias educativas de las y los estudiantes y se basarán en razones de carácter técnico - pedagógico.

Del mismo modo se tendrá en consideración para una dotación sustentable, equitativa y sostenible, 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 el nivel y 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 2023.
- En la planificación para el año 2024 se establece que el mínimo de estudiantes por curso no debería ser inferior a 23 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 sobre la base de razones de carácter técnico – pedagógico y de asegurar trayectorias escolares.
- En caso que no se alcance el número mínimo requerido por curso, se evaluará la necesidad de combinar con el nivel que corresponda, lo cual se aplicará sólo para los niveles de Pre-kinder o NT1 a 6° de Educación Básica.
- La Dotación Docente 2024 será fijada a más tardar a fines del mes de noviembre del presente año. Luego de aprobado el PADEM por el Concejo Municipal, el MINEDUC y con posterioridad al proceso de trabajo conjunto entre equipos directivos de cada establecimiento y la Dirección del área en la CMVM.
- Asimismo, para la elaboración de la Dotación Docente y de Asistentes 2024, se revisará la situación de aquellas trabajadoras y trabajadores 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 educativos con que cuenta cada establecimiento: Educación Parvularia, Educación Básica, Educación Media.
 - Modalidades educativas: Educación Especial, Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA) y Modalidad Técnico Profesional (TP).
 - Tipo de Jornada: con o sin JEC
 - Matrícula total
 - Gestión Escolar y Gestión de la Convivencia Escolar
 - Otros
- La Corporación analizará los aspectos técnico pedagógicos, normativos 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 y considerando el artículo 73 del estatuto Docente.

Para confeccionar anualmente la dotación docente, la Dirección de cada establecimiento educacional deberá *proponer* a la Dirección de Educación la asignación horaria del personal requerido para dar cumplimiento a las necesidades propias de cada comunidad educativa. La propuesta deberá basarse en el personal contratado efectivamente al término del periodo 2023, y justificando técnicamente en cada caso en que se requiera una modificación. El formato para conformar la dotación será proporcionado por la Dirección de Educación.

- En el caso de la *asignación horaria docente*, se deberá ajustar al Plan Curricular propio de cada establecimiento, asignando las horas que son requeridas para atender los cursos propuestos. Se considera, a su vez, la proporcionalidad de horas lectivas y no lectivas.
- En el caso de *asistentes de la educación profesionales*, la dotación se deberá regir según los criterios establecidos por el Mineduc para brindar los apoyos necesarios a la diversidad de estudiantes que los requieran, entre otros estudiantes con necesidades educativas especiales, estudiantes preferentes o prioritarios, estudiantes rezagados, estudiantes institucionalizados, migrantes u otros que así lo requieran.
- En el caso de *asistentes no profesionales*, se fijará un coeficiente para establecer la cantidad de personal requerido por cada establecimiento, de manera de dar cumplimiento a las necesidades de cada establecimiento para su operación básica y apoyos administrativos. Este coeficiente por cada establecimiento será proporcionado por la Dirección de Educación, sobre la base del análisis de la proporcionalidad promedio de asistentes no profesionales.

Posteriormente, cada equipo Directivo deberá argumentar sus modificaciones y casos particulares, ajustándose estrictamente a las necesidades reales del establecimiento educacional y proporcionando información relevante ante cualquier ajuste que se escape a la norma solicitada por la Dirección de Educación, respetando además un criterio de cuidado de los recursos presupuestarios de la Corporación. La Dirección de Educación realizará todos los ajustes que permitan distribuir con criterio de equidad y teniendo a la vista la dotación comunal, de este modo podrá estructurar y consolidar la dotación de cada establecimiento educacional, la que será comunicada a fines de noviembre del presente año. Sus modificaciones sólo serán gestionadas ante las modificaciones de la matrícula del año 2024.

Por todo lo expuesto y sobre la base del análisis de la dotación docente 2023, consistente con la responsabilidad administrativa que nos cabe en el año 2024, de caras al traspaso al SLEP, se reordenará y ajustará la dotación tanto en la estructura de cursos como en los planes de estudios de algunos establecimientos, lo cual se traducirá en disminución de horas docentes. Lo anterior, implica que algunos profesionales titulares tengan que asumir talleres o el rol de “docente volante” para los reemplazos de las múltiples licencias médicas. En este mismo sentido, no se reemplazará a los funcionarios que se acogen a retiro y cuyos cargos ya no son reconocidos por la normativa ministerial. Asimismo, algunos contratos de plazo fijo y/o extensiones horarias no serán cubiertos, así como tampoco se cubrirán las jornadas de aquellos docentes que rebajan su carga horaria de manera voluntaria.

1.4. Metodología para la definición de acciones y metas

Con la finalidad de profundizar en las acciones que den cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos para Educación, se revisan las acciones previamente establecidas en PADEM 2023 y se evalúan mediante un diagnóstico de seguimiento sus niveles de cumplimiento. Toda aquella acción comprometida es evaluada en términos de cuál fue su porcentaje de logro y cuáles fueron las actividades desarrolladas, con lo cual se define si amerita replicar la acción para darle continuidad en el periodo venidero, o si la acción no ha sido abordada, ante lo cual se evalúa también la pertinencia de mantenerla.

Posteriormente se estructura una síntesis diagnóstica para establecer las principales conclusiones extraídas de los instrumentos de diagnóstico y evaluaciones desarrolladas por la Dirección de Educación, por medio de métodos participativos de levantamiento de información.

Luego, se determinan las acciones concretas que darán respuesta a cada una de las aseveraciones indicadas en la síntesis diagnóstica; se busca abordar la totalidad de necesidades identificadas y priorizadas por la comunidad educativa, determinando desde el punto de vista del equipo directivo de la Dirección de Educación, y bajo las restricciones técnicas y presupuestarias que su implementación conlleve, las posibilidades de implementar cada acción.

A partir de estos dos insumos, se consolidan las acciones finales y se ubican en respuesta a cada uno de los objetivos estratégicos definidos para el PADEM 2024, así como se establecen las metas asociadas en cada caso.

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 recopilamos para la toma de decisiones?: El Diagnóstico

El presente capítulo tiene el propósito presentar 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 que incluye información demográfica aportada por la SECPLA, de niñez aportado por la OLN y de medio ambiente, todos emanados desde el municipio. Este diagnóstico Contextual incluye un tercer apartado referido a los resultados de una evaluación interna que da cuenta de los indicadores de resultado de la evaluación del PADEM 2023. En segundo lugar, un *diagnóstico interno* referido a las condiciones de tiempo, dotación, equipos de trabajo, infraestructura y equipamientos de los establecimientos educacionales de la comuna; en tercer lugar del Modelo de Agregación de Valor Público (Canvas) y por último de los resultados del ejercicio de construcción del Plan de Desarrollo Profesional Docente (DPD). En tercer lugar se presenta el *diagnóstico participativo* en el que se entregan los resultados de las encuestas de opinión implementadas. Finalmente el capítulo cierra con una síntesis diagnóstica presentada en cuatro dimensiones.

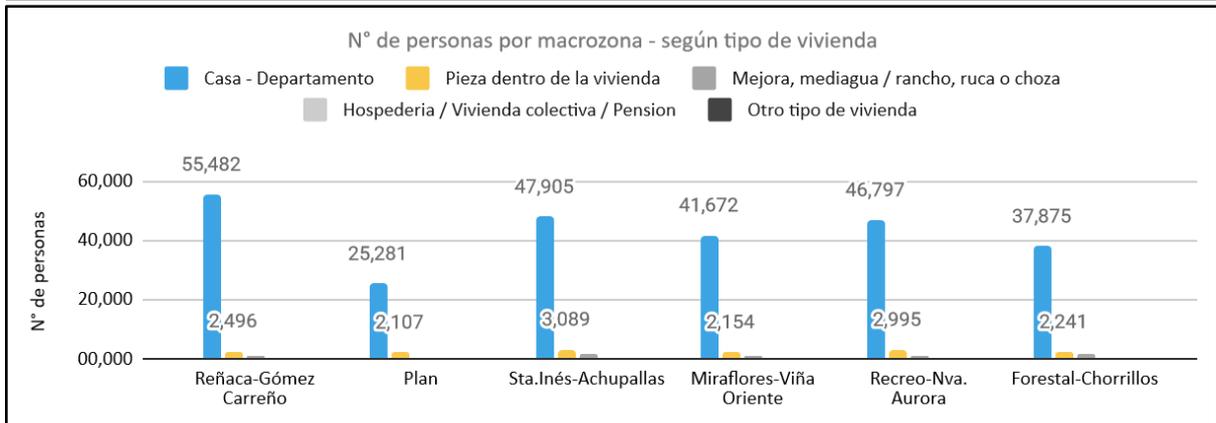
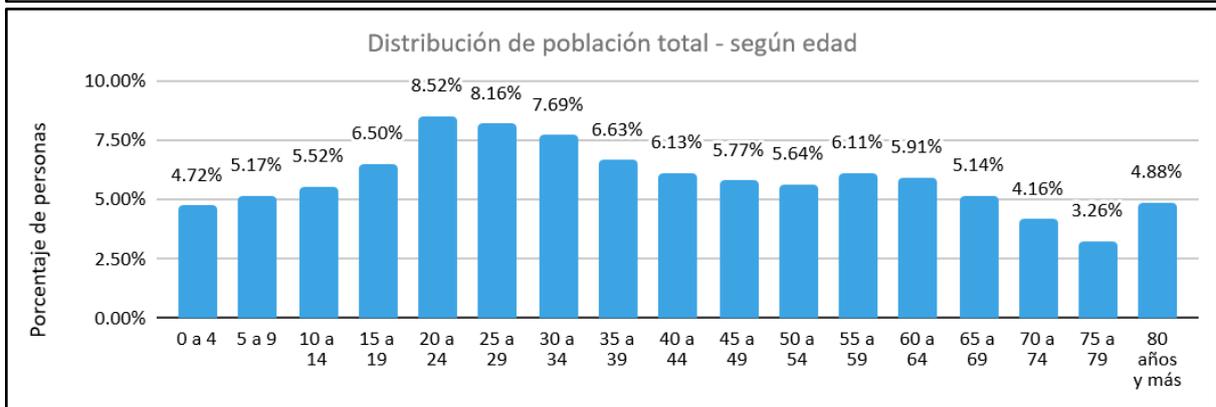
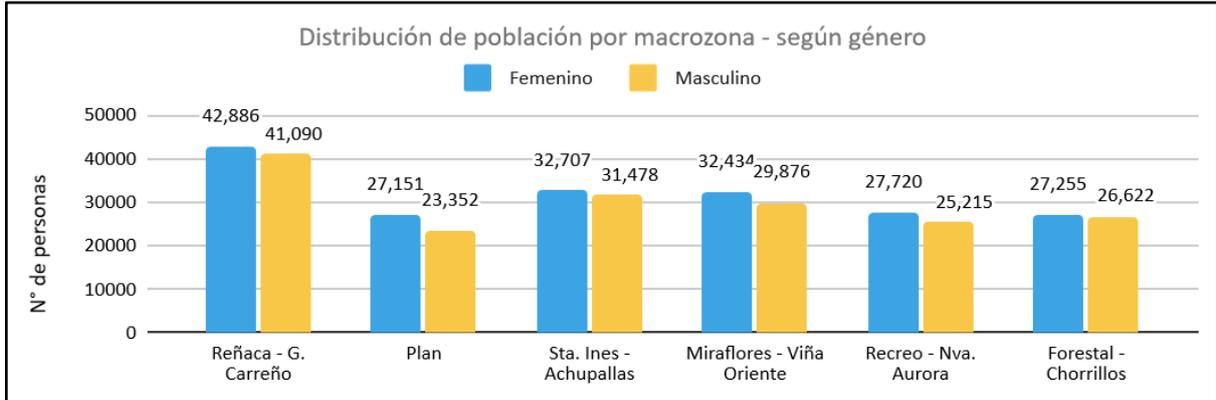
2.1. Diagnóstico de Contexto

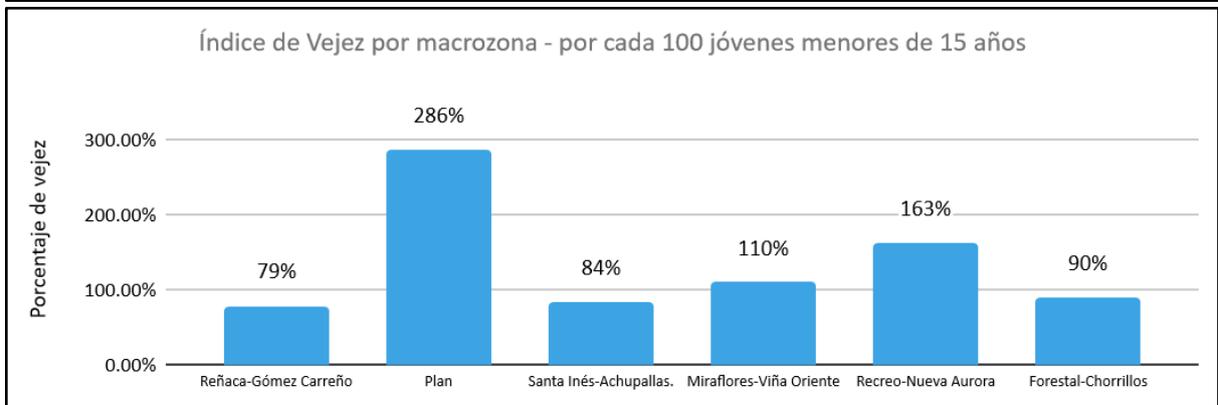
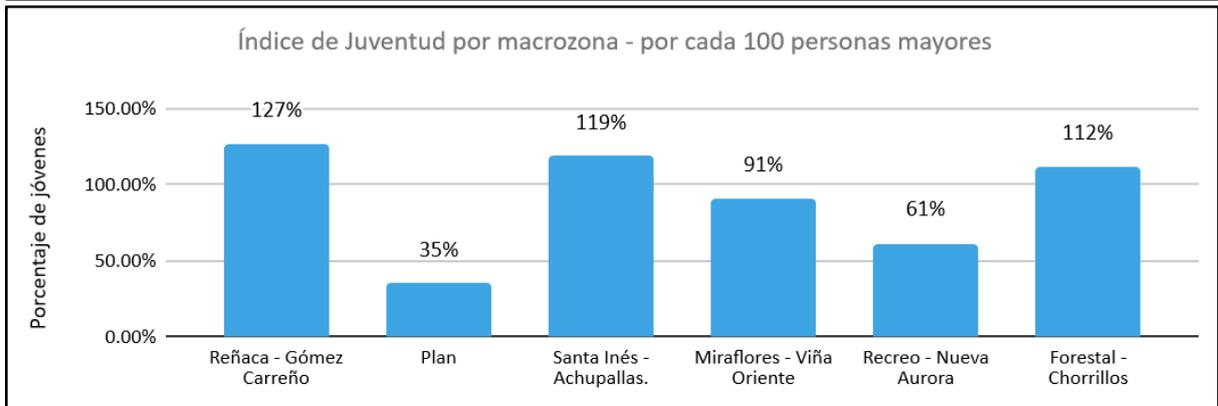
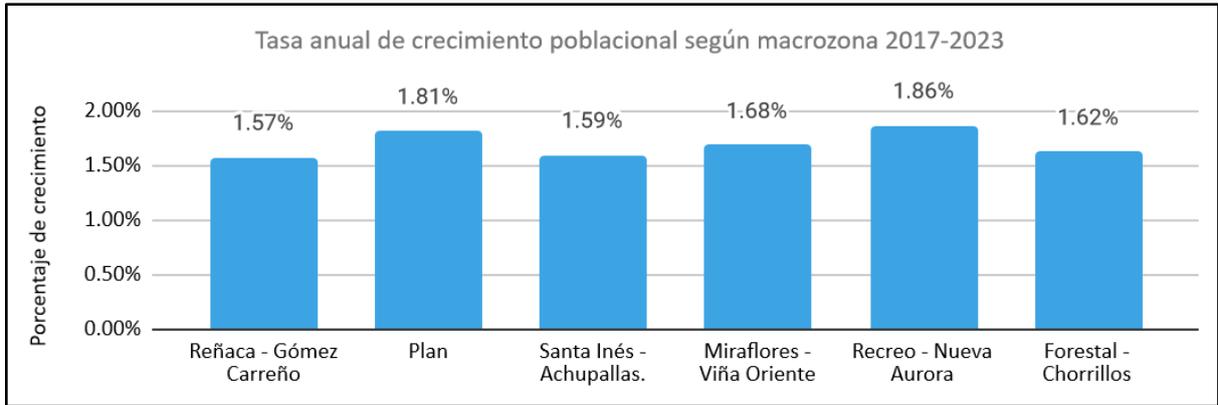
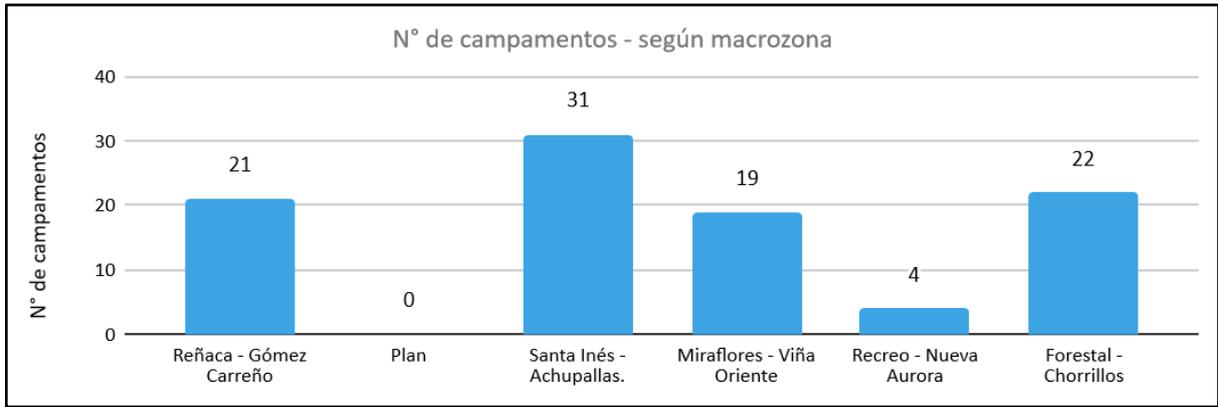
Como ya se indicó en el capítulo metodológico, el diagnóstico de contexto presenta indicadores generales de la población por macrozonas aportados por SECPLA, los entregados por la OLN y por Medio Ambiente del municipio de Viña del Mar. Asimismo, en un cuarto apartado se entregan indicadores de resultados del PADEM 2023.

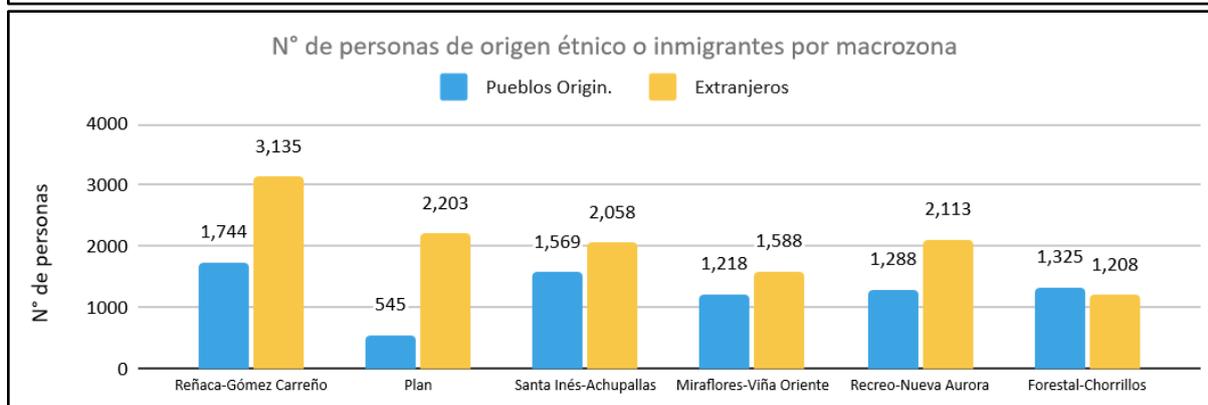
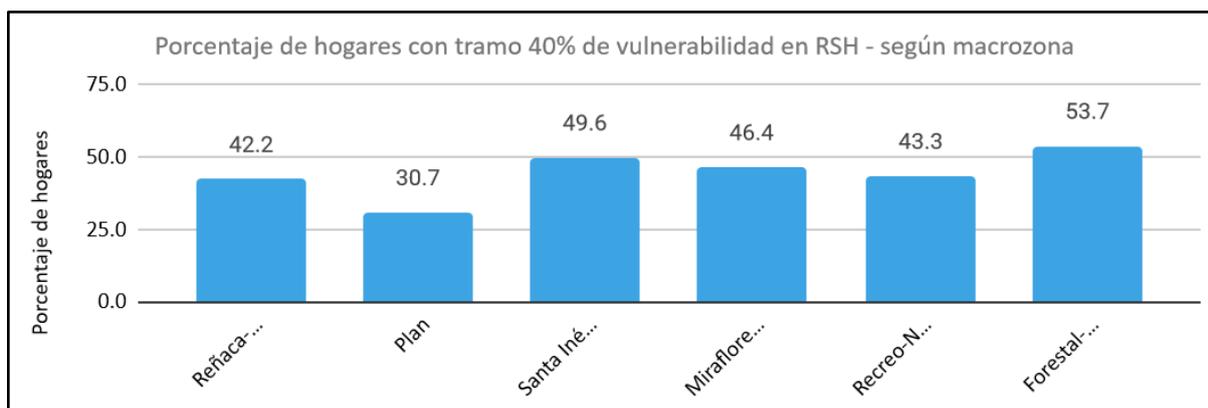
2.1.1. Indicadores SECPLA por macrozonas

Este apartado tiene el propósito de presentar indicadores demográficos generales de la población viñamarina de acuerdo a distintas condiciones de medición tales como edad, género, tipo de vivienda, origen, entre otros. La información se presenta desagregada según macrozonas para comprender el comportamiento de los indicadores con enfoque territorial.

Gráfico N° 1 Indicadores SECLA







2.1.2. Indicadores de Niñez en los territorios

En el informe del 14 de julio de 2023 titulado ***Hacia una política local de niñez y adolescencia de la Municipalidad de Viña del Mar - Recomendaciones en base al Festival de la participación***, la Fundación América Solidaria en colaboración con Municipalidad de Viña del Mar, representada por la Oficina comunal y local de la niñez y la Oficina de las Juventudes, desarrollan una serie de recomendaciones para el diseño de una política local de niñez y adolescencia, teniendo como base los encuentros participativos realizados el segundo semestre de 2022 en el sector de Reñaca Alto, Achupallas y Forestal.

Para efectos de este diagnóstico se expondrán las dimensiones, hallazgos y recomendaciones relacionadas al ámbito educativo presentadas en este informe.

En términos generales, los resultados dan cuenta de *seis hallazgos* relacionados a derechos que no estarían siendo garantizados:

1. Existe una valoración positiva de la escuela como un espacio con infraestructura para la recreación y una valoración mayormente negativa en cuanto a libertad de expresión y convivencia escolar.
2. Dificultades de NNA para ejercer su derecho al juego, el deporte y la recreación y valoración de los espacios existentes.
3. Problemáticas de salud mental y emocional en NNA.
4. Las dinámicas familiares no están garantizando las dinámicas familiares no están garantizando el pleno desarrollo de NNA.
5. Dinámicas intersubjetivas de violencia, machismo y xenofobia, que conviven con prácticas de apoyo entre NNA.
6. Baja participación de NNA y escasas posibilidades de expresarse libremente.

Sobre el primer hallazgo, desarrollado en la dimensión educación, el informe señala una valoración positiva de la escuela, pero negativa en lo relacionado con libertad de expresión y convivencia escolar. En este sentido, los aspectos más relevantes son:

- Los niños, niñas y adolescentes perciben el espacio educativo desde su funcionalidad, es decir, lo reconocen por sus instalaciones deportivas, recreación y alimentación gratuita.
- Una parte de los NNA no perciben la escuela como un espacio seguro, debido al maltrato entre pares, sin embargo, otra parte expresa que es un espacio donde se desarrollan relaciones de amistad y respeto.
- La mayor parte de los NNA percibe los centros educativos como un espacio carente de espacios de libertad de expresión y participación.
- Los adultos identifican el desafío de aumentar la cobertura educativa, los espacios recreativos e inclusión de NNA neurodiversos. Además, se relevó la motivación y disposición de los docentes y los espacios de autocuidado autoconvocados para contrarrestar los sentimientos de frustración y desmotivación.

En relacionado con la dimensión participación (primer y último hallazgo), los NNA identifican:

- Pocas instancias para expresar opiniones en las escuelas (por conductas adultocéntricas de los docentes).
- Brechas de género en la participación en la escuela.

Al respecto, las recomendaciones para la política local son:

- Ofrecer programas de capacitación para NNA sobre formación en liderazgo, derechos humanos y participación ciudadana.
- Promover la educación cívica.
- Realizar capacitaciones a docentes para fomentar la participación considerando criterios de género.

En la dimensión Deporte, recreación, juego, artes y cultura los resultados dan cuenta de:

- Escaso acceso y uso de materiales lúdicos en escuelas.
- Escasa oferta de actividades deportivas en la escuela, las cuales están principalmente centradas en actividades que cubren más el interés de niños que de niñas.

Las Recomendación de política local son:

- Garantizar recursos lúdicos y deportivos para las escuelas, con perspectiva de género, intercultural e inclusivo.
- Promover programas extracurriculares de juego, deporte y recreación.
- Impulsar o fortalecer las escuelas de verano en la comuna (JUNAEB).

En lo vinculado temas de salud mental en el ámbito escolar se establecen:

- Dificultades relacionadas al aprendizaje socioemocional de NNA y sentimiento de soledad, tristeza y miedo a ser juzgados.
- Auto percepción negativa (relacionado a la interacción con las redes sociales).

Las recomendaciones para la política local son:

- Diseñar e implementar talleres de salud mental y acciones de prevención del acoso escolar y la discriminación. Así mismo implementar talleres para cuidadores con el objetivo de entregar herramientas de parentalidad positiva, educación psicoemocional y entregar orientaciones para fomentar la participación con la niñez (esto último como parte de la dimensión participación).
- Promover la salud mental a través de actividades relacionadas con el arte, el deporte, la alimentación saludable, el juego y la recreación.
- Capacitar en la detección oportuna de signos de dificultades emocionales o conductuales para derivar eficazmente a los organismos pertinentes.
- Desarrollar un plan de coordinación entre las instituciones que trabajan con NNA.

Sobre la dimensión de Ambientes bien tratantes (4 y 5) los hallazgos fueron:

- Falta de disponibilidad de los cuidadores para desarrollar actividades recreativas con sus hijos/as.
- Niños, niñas y adolescentes perciben que los padres no son un lugar de refugio psicoemocional, de apoyo y contención, ya sea porque no se sienten cómodos con este tipo de vínculo o porque se percibe que los padres no tienen tiempo para ello.

Las Recomendación de política local van en la misma línea de lo expuesto en la dimensión salud física, mental y emocional, a saber, realizar talleres de parentalidad positiva.

Sobre el siguiente hallazgo los NNA describen:

- La existencia de dinámicas agresivas físicas y verbales (burlas, golpes, bullying, violencia en el pololeo y prácticas segregadoras y xenófobas entre estudiantes).

- También se evidencia la mantención de estereotipos de género, en cuanto a que las niñas tienden a participar y hablar menos en clases, mientras que existe una monopolización de los lugares deportivos por parte de los niños.

Las recomendaciones para la política local son:

- Promover capacitaciones a actores de la educación en buen trato, tolerancia e inclusión.
- Realización de talleres escolares dirigidos a NNA de promoción del respeto, tolerancia, inclusión y buen trato, con dinámicas lúdicas y entretenidas.
- Realizar campañas de sensibilización en temáticas de género y responsabilidad afectiva.
- Promover el involucramiento de los NNA en los acuerdos de convivencia que se tomen en la escuela, a fin de hacerlos partícipes de la promoción de la tolerancia, el buen trato y la inclusión.

Un último hallazgo importante, fuera de las dimensiones expuestas, es que en las escuelas, entre otras instituciones, existe desconocimiento y/o no se perciben como co-garantes de derechos de NNA.

2.1.3. Indicadores de Medio Ambiente

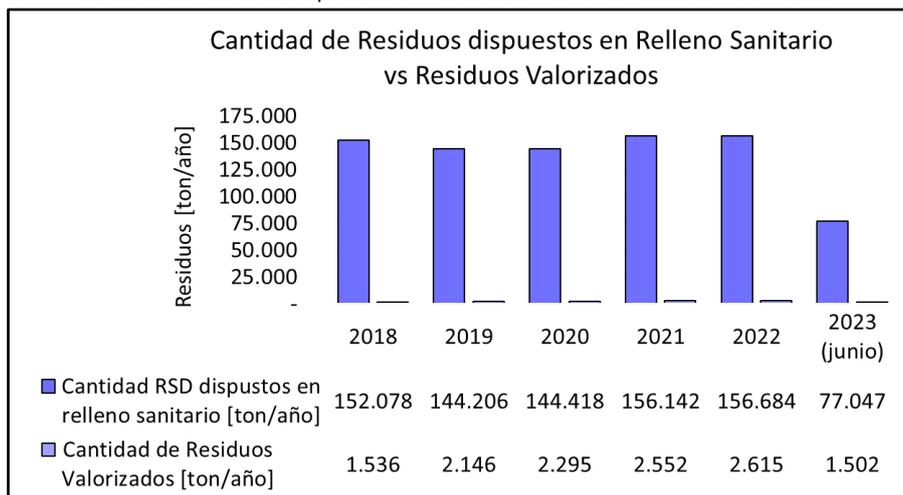
El Departamento de Servicios del Ambiente, de la Dirección de Operaciones y Servicios de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, proporciona a la Dirección de Educación el “Informe de Diagnóstico: Situación gestión de residuos y educación ambiental”.

2.1.3.1. Situación y contexto de la gestión de residuos en la comuna de Viña del Mar.

Los rellenos sanitarios afectan al Medio Ambiente, ya que enterrar residuos en el suelo tiene un gran impacto ambiental, incluso cuando se hace de manera controlada. Además de la contaminación visual de las crecientes pilas de desechos; estos lugares afectan la vida silvestre, la naturaleza y por ende, contribuyen al calentamiento global. Son una fuente importante de contaminación, los residuos enterrados en los rellenos sanitarios se descomponen a un ritmo muy lento, generando gases de efecto invernadero, y por lo tanto se convierte en un problema a largo plazo para nosotros y para las generaciones futuras.

El municipio de Viña del Mar dispone diariamente un promedio de 400 toneladas de residuos sólidos domiciliarios a una distancia de 30 kms desde el centro de la ciudad con destino final al Relleno Sanitario el Molle, ubicado en Valparaíso. El Molle, presta servicio al 64% de la población regional (equivalente a doce comunas), y cuenta con una vida útil que se proyecta en 5 años, llegando a su fin en 2028.

Gráfico N° 2 Cantidad de residuos dispuestos en Relleno Sanitario vs Residuos Valorizados



Sólo en el año 2022, la comuna de Viña del Mar generó 156.684 toneladas de residuos sólidos domiciliarios dispuestos en el relleno sanitario El Molle, lo que generó un gasto anual aproximado de \$1.836 millones de pesos sólo en disposición final; mientras que los residuos que lograron ser valorizados asciende a un total de 1,87 toneladas entre plásticos, vidrios y otros residuos, llegando a una tasa de valorización del 1,2%.

Los operativos que contempla el programa de reciclaje municipal actual son:

- Recolección Segregada de Residuos Mediante Puntos Verdes
- Supervisión Convenios de Trabajo
- Recolección Selectiva en Origen de Residuos Inorgánicos Domiciliarios
- Recolección Selectiva en Origen de Residuos Orgánicos Domiciliarios
- Vermicompostaje
- Programa Piloto de Compostaje Domiciliario
- Centro de Compostaje Comunal
- Difusión de Actividades
- Apoyo a Recicladores de Base
- Destrucción de Archivos Municipales
- Declaración en el Sistema Nacional de Declaración de Residuos SINADER
- Educación Ambiental
- Reciclaje en Eventos Masivos

En programa piloto de recolección selectiva en origen tanto de residuos sólidos orgánicos como inorgánicos, tiene una cobertura de retiro de 1.935 puntos, servicio disponible en los sectores de Nueva Aurora (20); Jardín del Mar (465); Cerro Castillo (81); Las Colinas (544); Los Almendros (200); Ampliación Villa Dulce (79); Villa Dulce Norte (126); Viña del Mar Alto (140); Miraflores Bajo (176) y Reñaca bajo (104).

Con respecto a los puntos verdes de recepción de reciclaje en la comuna existen: 204 puntos para la recolección de vidrio; 60 puntos para la recolección de botellas plásticas; 8 puntos para la recolección de libros y papel; 2 puntos para la recolección de aceite vegetal; 2 puntos para la recolección de cartón para bebida o también llamado coloquialmente “Tetrapack”, y 1 punto para la recolección de residuos electrónicos. A continuación, en la siguiente figura se presenta la ubicación de los mencionados puntos.

2.1.3.2. Apoyo SNCAE del Programa de Educación Ambiental Municipal a los Establecimientos Educativos.

Para el municipio de Viña del Mar es fundamental apoyar a la Corporación Municipal de Viña del Mar, a cumplir acciones y metas de aprendizaje planteados en el Plan Anual de Educación Municipal, PADEM 2023.

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 currículum regular integrado.
	El 100% de los EE certificados incorporarán prácticas ambientales en la gestión de sus recursos y en el quehacer educativo.

Tabla N° 7 Acciones y metas medio ambientales PADEM 2023

El Apoyo del Programa de Educación Ambiental al SNCAE consiste en entregar una asesoría y brindar colaboración a los establecimientos educativos que están interesados en incorporar una gestión ambiental en su quehacer educativo, en el marco del Sistema de Nacional de Certificación de Establecimientos Educativos SNCAE otorgado por el Ministerio de Medio Ambiente.

Fig. N° 9 Acciones Programa SNCAE



2.1.3.3. Establecimientos en procesos de certificación

Desde octubre del 2021 se inició el apoyo municipal a los 10 establecimientos educacionales en vías de certificación ambiental que solicitaron apoyo, de los cuales tres se inscribieron en el proceso a través de la plataforma SNCAE del Ministerio de Medio Ambiente. Los establecimientos **Jardín Infantil Pequeños Pasitos y Almirante Luis Gómez Carreno**, ambos con sistema de gestión de residuos incorporado en su quehacer educativo, se les entregó una compostera para seguir promoviendo su quehacer.

Actualmente, son 38 establecimientos de la Corporación Municipal de Viña del Mar interesados en incorporar la certificación ambiental en su quehacer educativo y 17 continúan en proceso. A continuación, se adjunta mapa de los establecimientos certificados, en proceso y no interesados, según el interés demostrado con la asistencia al primer taller para SNCAE.

Los 17 establecimientos que están en proceso de certificación ambiental son los siguientes:

Tabla N° 8 establecimientos en proceso de certificación ambiental

MZ	Establecimiento Educativo	Sector
1	ESCUELA PRESIDENTE SALVADOR ALLENDE	Glorias Navales
2	ESCUELA BASICA LUISA NIETO DE HAMEL	Reñaca
3	ESCUELA BASICA REPUBLICA DEL LIBANO	Achupallas
4	ESCUELA BASICA SANTA JULIA	Achupallas
5	ESCUELA VILLA INDEPENDENCIA	Achupallas
6	ESCUELA ESPECIAL RAPA NUI	Santa Ines
7	LICEO BICENTENARIO DE VIÑA DEL MAR	Plan
8	ESCUELA BÁSICA DR ALDO FRANCIA BOIDO	Plan
9	ESCUELA BASICA CHORRILLOS	Chorrillos
10	ESCUELA LORD COCHRANE	Recreo
11	LICEO BENJAMIN VICUNA MACKENNA	Recreo
12	ESCUELA GASTON OSSA SAINT MARIE	Viña Oriente
13	ESCUELA VILLA MONTE	Nueva Aurora
14	ESCUELA PATRICIO LYNCH Z.	Miraflores
15	ESCUELA ARTURO PRAT CHACÓN	Miraflores

16	LICEO INDUSTRIAL MIRAFLORES ALTO	Miraflores
17	LICEO INDUSTRIAL GUILLERMO RIVERA	Plan

El Equipo de educación ambiental ha generado acciones y herramientas educativas en conjunto con los establecimientos educacionales, para cumplir con los estándares de la Matriz Ambiental del SNCAE y que a su vez contribuyen a integrar los tres ámbitos de acción del SNCAE, Curricular, Gestión ambiental y Relaciones con el Entorno.

2.1.4. Indicadores PADEM 2023

De acuerdo con lo definido en la construcción del PADEM correspondiente al periodo 2023, 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. dicha estructura se ha ido replicando en las versiones posteriores a la fecha, calibrando según la información requerida en cada caso, por lo cual algunos indicadores se han dejado de medir, así como se han integrado otros.

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 2023 evaluados a la fecha:

2.1.4.1. 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.

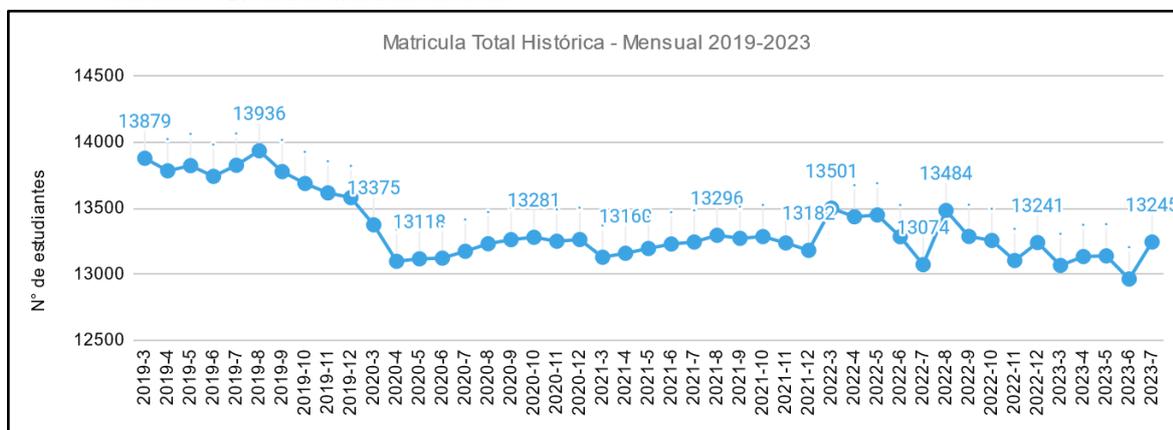
Gráfico N° 3 Medición Índice de Interés.



2.1.4.2 Matrícula

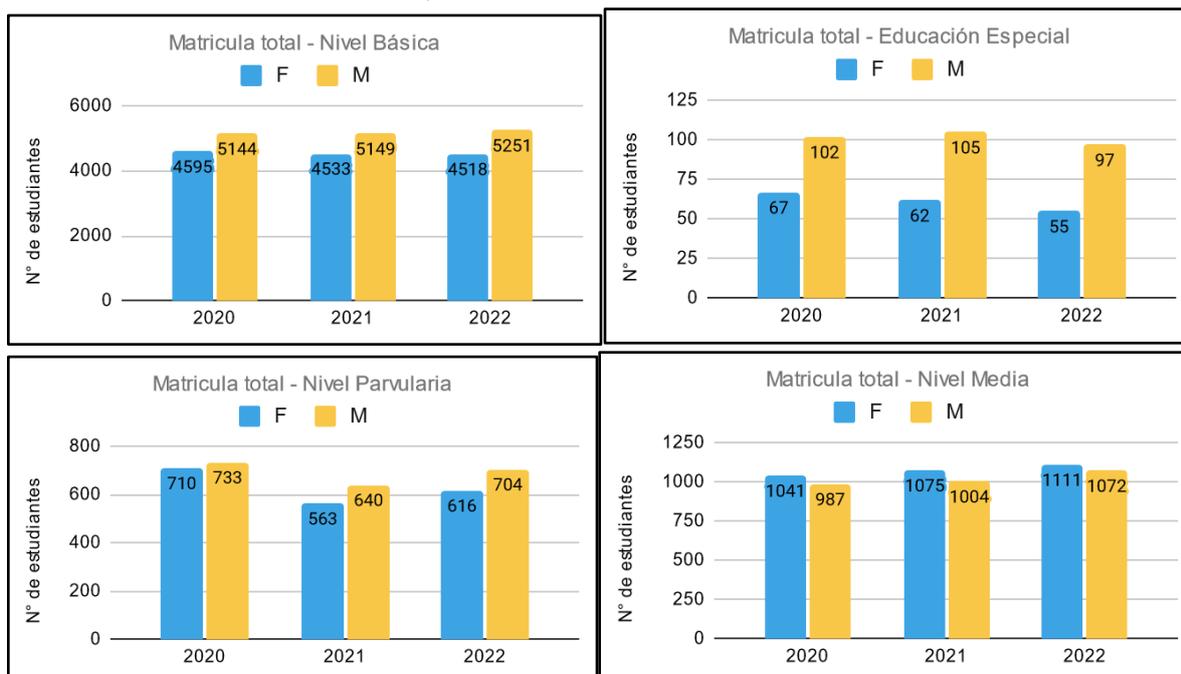
Se estructuran los resultados de matrícula para el presente año mediante distintas visualizaciones y niveles de desagregación. En primer lugar, se presenta la evolución histórica de matrícula del sistema de educación pública de la comuna para los últimos 5 años, desagregando la información de manera mensual para comprender también el movimiento del nivel de matrícula a lo largo de un mismo periodo.

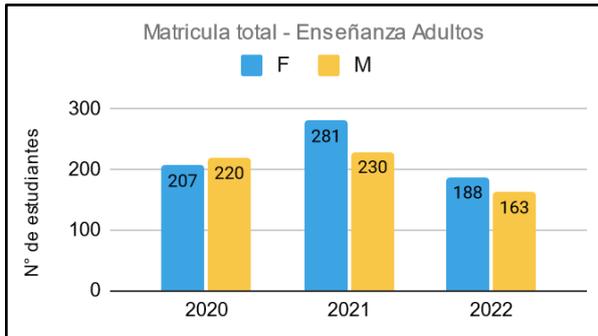
Gráfico N° 4 Evolución matrícula histórica



Se presenta también la matrícula total desagregada por modalidad de enseñanza y género:

Gráfico N° 5 Evolución matrícula por nivel de enseñanza

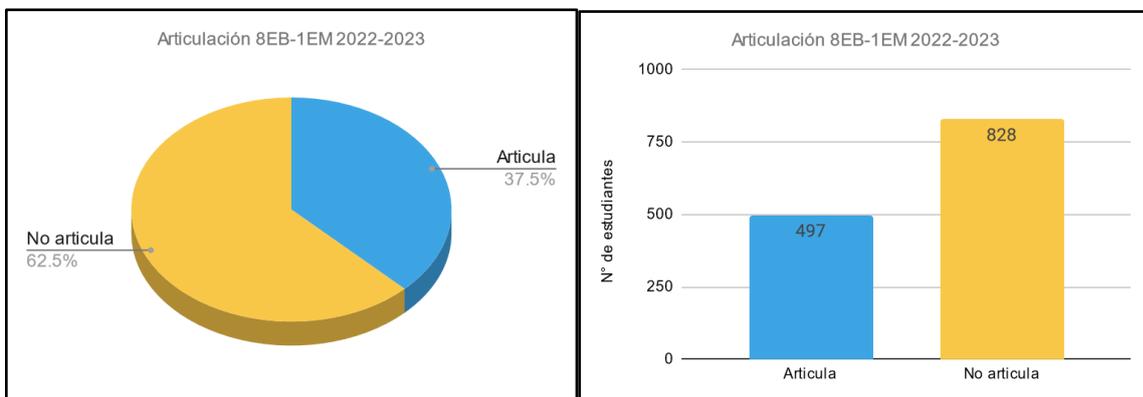




2.1.4.3 Articulación entre niveles educativos

La medición de la articulación porcentual determina la cantidad de estudiantes del total de matriculados en el año de origen (2022), que se mantienen en la educación pública de la comuna en el año de destino (2023). El indicador se enfoca en el traspaso de estudiantes desde la educación básica a media.

Gráfico N° 6 Articulación entre niveles educativos



2.1.4.4. 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. El acceso de cada niño, niña, adolescente, joven y adulto que desee formarse en la educación pública de la comuna permite su presencia y participación en el proceso educativo. Efectivamente, 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 para la educación pública, hoy el sistema educativo se financia por asistencia, entonces los recursos dependen de esta.

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

Gráfico N° 7 Porcentaje de asistencia por macrozona

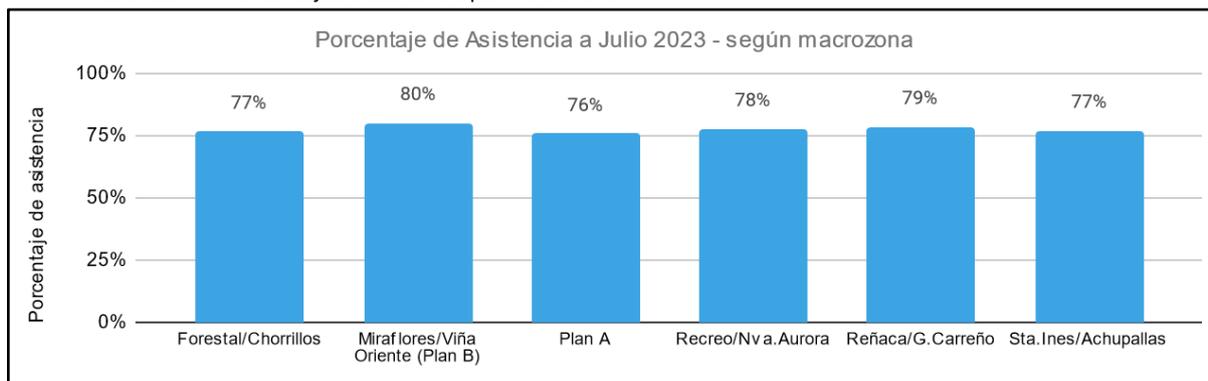
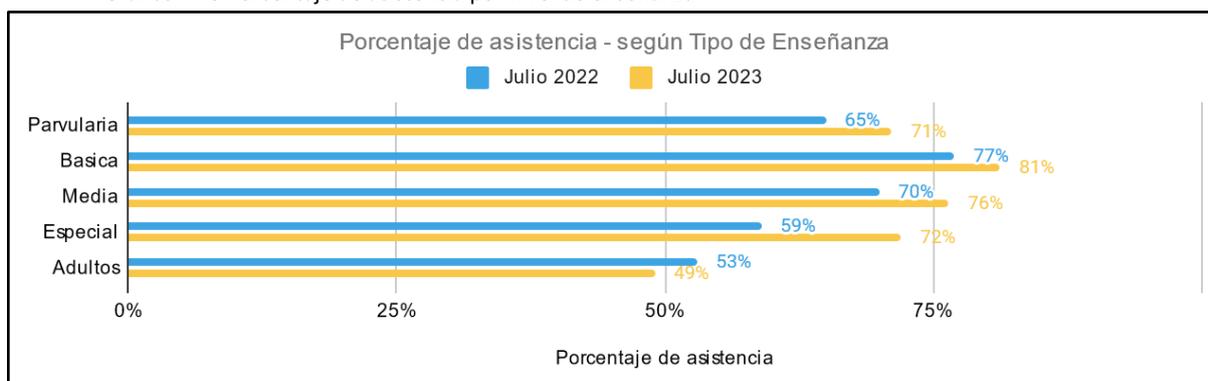


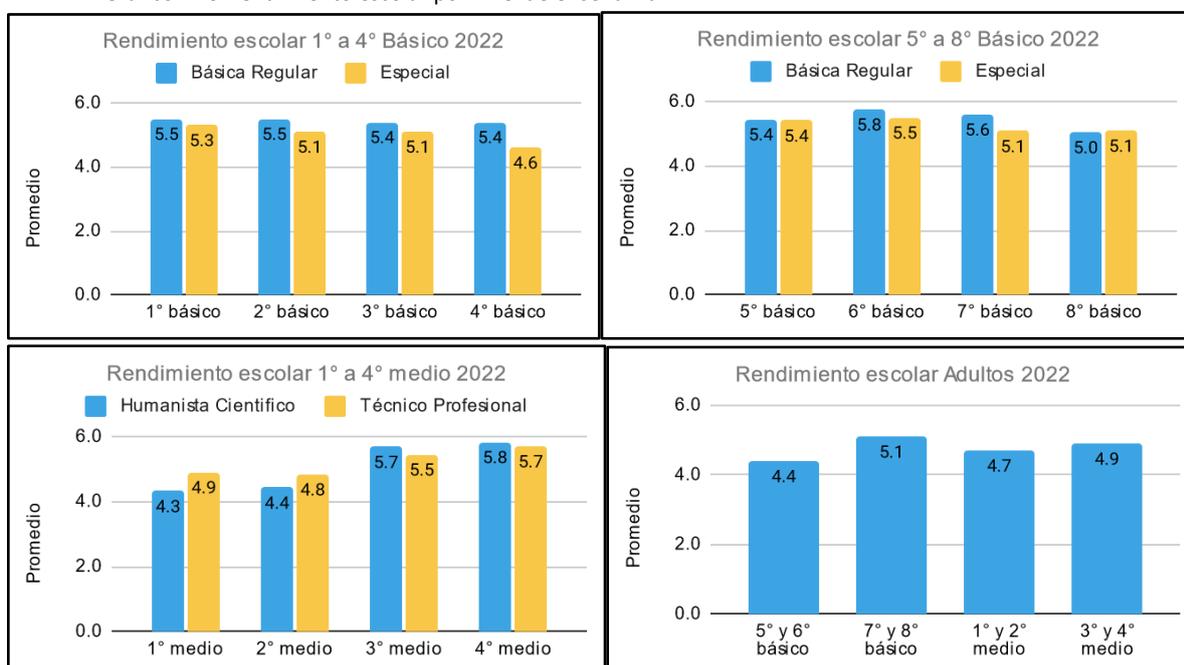
Gráfico N° 8 Porcentaje de asistencia por nivel de enseñanza



2.1.4.5. Calificaciones promedio

La visualización de calificaciones ofrece un panorama promedio de los resultados académicos en los distintos niveles. Se diferencia la formación básica de la formación especial, y la enseñanza media Humanista-Científica de la Técnico-Profesional:

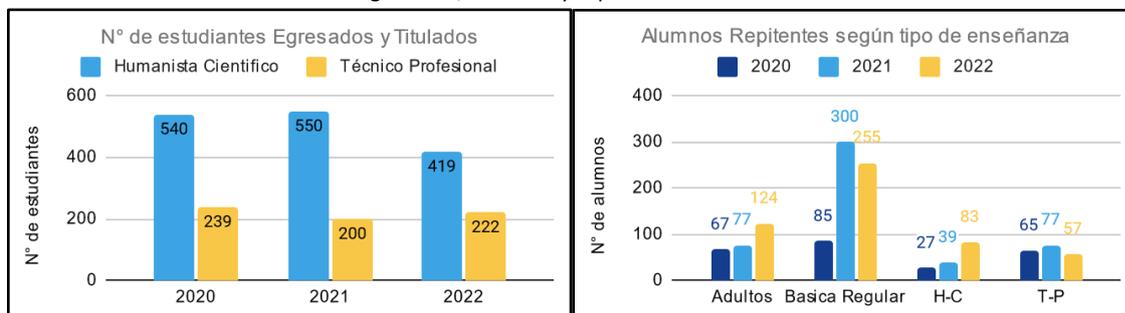
Gráfico N° 9 Rendimiento escolar por nivel de enseñanza



2.1.4.6. Estudiantes egresados, titulados y repitentes

El indicador de egresados y titulados determina la cantidad de estudiantes que egresan o se titulan de la educación pública HC o TP de la comuna en los 3 últimos años. Por su parte, el indicador de repitencia proporciona la cantidad de estudiantes que no logra la superación de un curso según modalidad de enseñanza, para los mismos periodos.

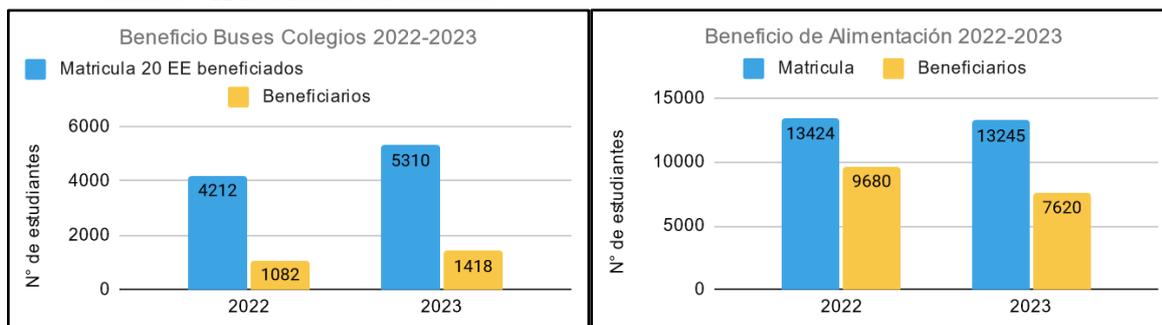
Gráfico N° 10 Estudiantes egresados, titulados y repitentes



2.1.4.7 Beneficios

Se determina la cantidad de estudiantes que cuentan con distintos beneficios comparando los periodos 2022 y 2023.

Gráfico N° 11 Estudiantes con beneficios



2.2. Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno se hace cargo de presentar los resultados de una evaluación interna que da cuenta de: La caracterización de las personas que se forman en los establecimientos municipales; las condiciones para entregar el servicio educativo comunal; El Modelo de Agregación de Valor Público (Canvas) 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

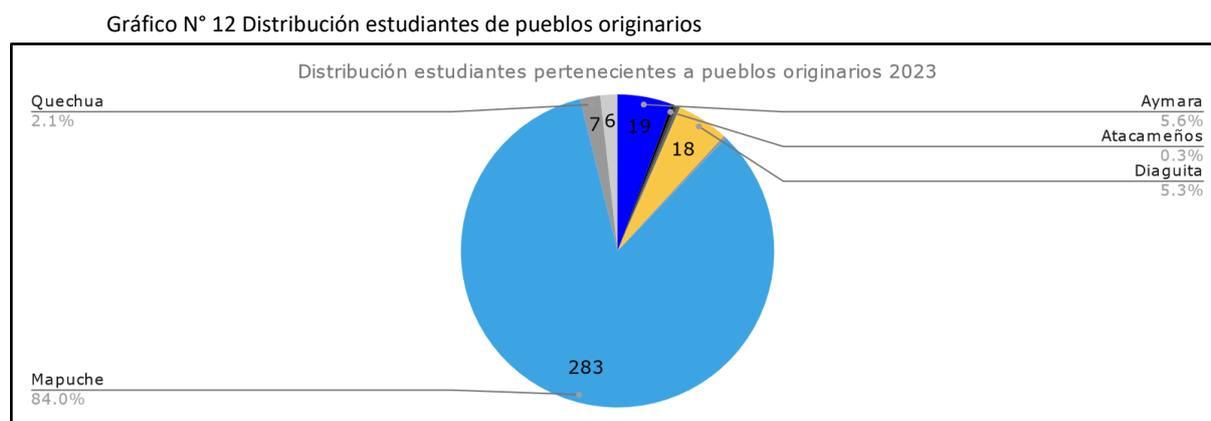
La razón de ser de la Dirección de Educación de la CMVM son las personas que se forman en los establecimientos educacionales que están bajo su administración. En tanto sostenedores la

Dirección de Educación se debe a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos que esperan aprender y desarrollarse a través de experiencias pedagógicas y trayectorias educativas que les ofertamos en cada nivel educativo (Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media científica humanista o TP) y en cada modalidad educativa (Educación Especial y Educación de Jóvenes y Adultos). Las personas y su bienestar dan sentido al servicio educativo municipal.

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 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.

2.2.1.1. Estudiantes pertenecientes a pueblos originarios

Las instituciones educativas pertenecientes a la Corporación Municipal de Viña del Mar tienen dentro de su matrícula 2023 a 337 estudiantes pertenecientes a pueblos originarios, lo que no representa incremento respecto del año anterior. La distribución territorial es homogénea dentro del territorio comunal y la distribución por pueblo originario es la siguiente:



2.2.1.2. Estudiantes migrantes

La educación municipal de Viña del Mar recibe actualmente 1.871 estudiantes migrantes, lo que representa un aumento de un 6,4% 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 79%. Y territorialmente se concentran en la macrozona Plan de Viña del Mar, tal como se observa en los gráficos que a continuación se presentan.

Gráfico N° 13 Distribución estudiantes migrantes por país de origen

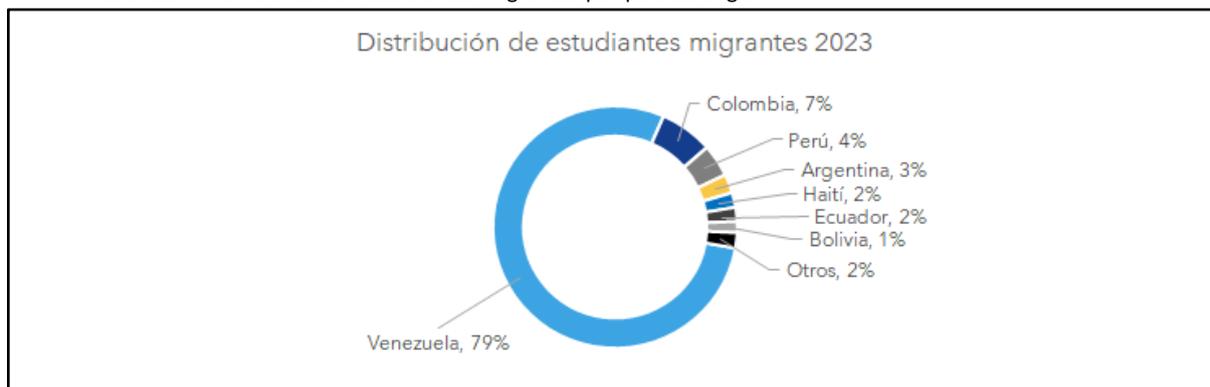
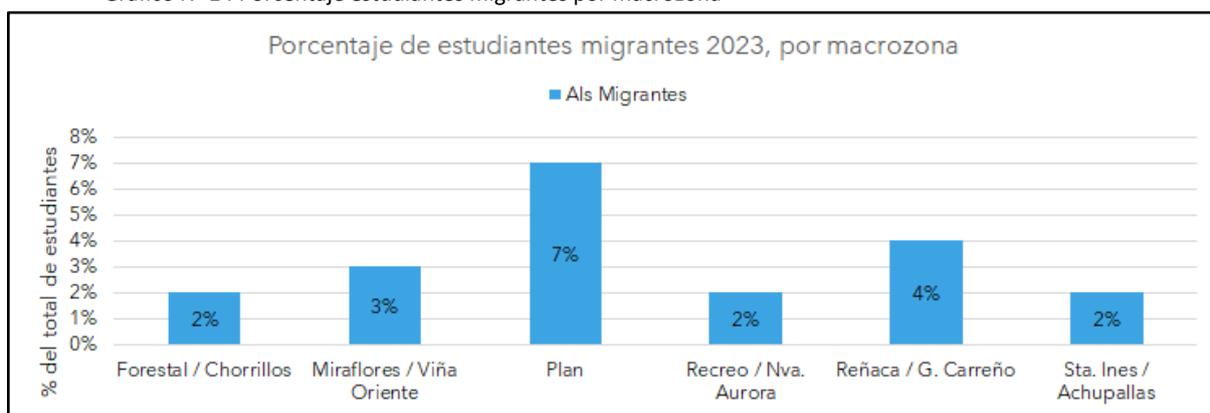


Gráfico N° 14 Porcentaje estudiantes migrantes por macrozona



2.2.1.3. Estudiantes con necesidades de apoyos especiales

En los establecimientos educativos de la Corporación Municipal de Viña del Mar se atiende a 3.706 estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE), tanto de carácter permanente como transitorio. Esto representa un incremento de un 9,4% respecto del año anterior.

Gráfico N° 15 Estudiantes PIE por macrozona

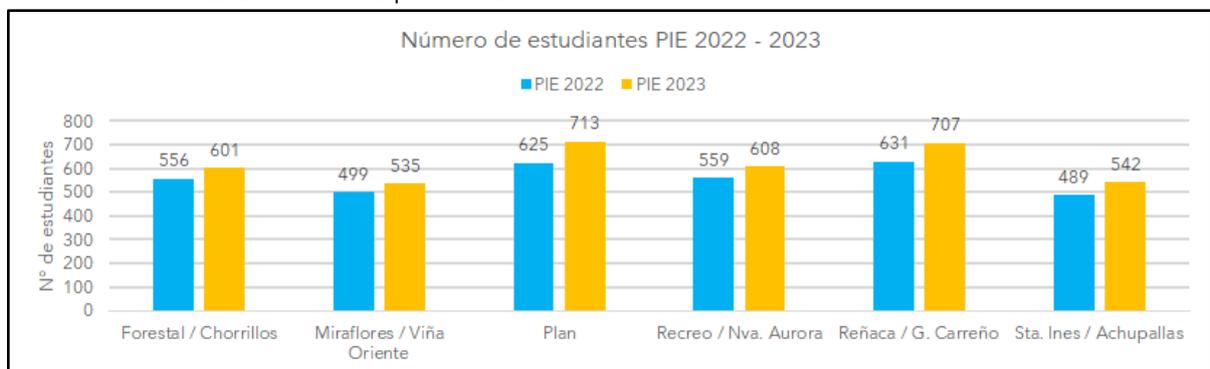
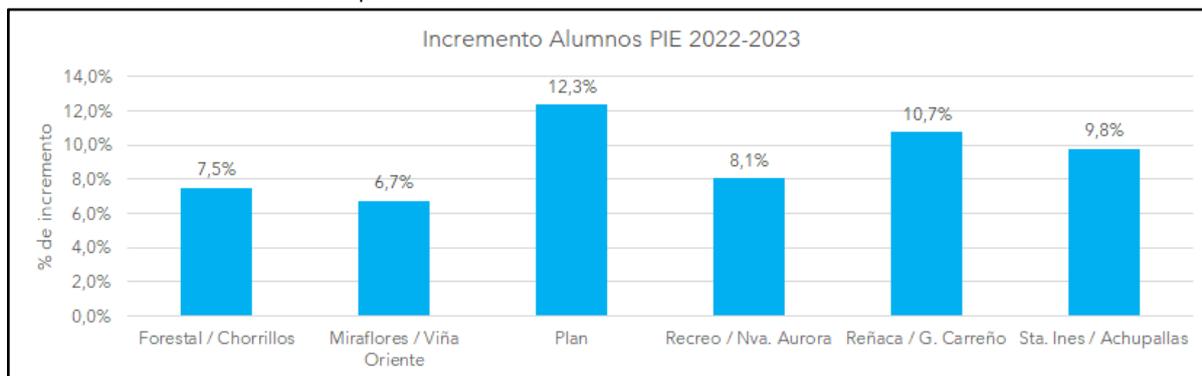


Gráfico N° 16 Incremento porcentual alumnos PIE



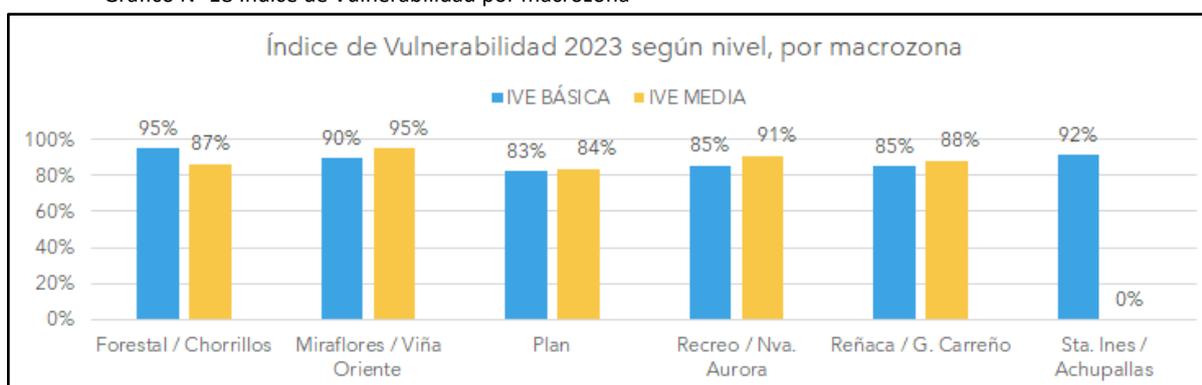
2.2.1.4. Estudiantes prioritarios

Los estudiantes prioritarios son aquellos que provienen de hogares donde la situación socioeconómica puede dificultar el normal desarrollo del estudiante y de su trayectoria educativa. Los establecimientos educacionales de la Corporación Municipal de Viña del Mar atienden a un total de 8.917 estudiantes prioritarios, lo que presenta un incremento de un 13,7% respecto del año anterior y con una concentración un poco mayor en la macrozona Plan.

Gráfico N° 17 Porcentaje estudiantes prioritarios y preferentes por macrozona



Gráfico N° 18 Índice de Vulnerabilidad por macrozona



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

- Avanzar en análisis interseccionales que expresen mejor sus diversas identidades. Iniciaremos una caracterización en estudiantes del programa de Reinserción Educativa piloto en dos establecimientos de educación media.
- 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 Personas Jóvenes y Adultos (EPJA) que en la CMVM son los dos Centros Integrados de Adultos (CEIA) Los Castaños y Limonares, el desafío es registrar el índice vulnerabilidad educativa (IVE) de las y los estudiantes. Cabe señalar que el CEIA Limonares atiende a estudiantes que en un 19% son menores de edad y el restante 66% mayor de 18 años, y el CEIA Los Castaños su matrícula es de un 33,3% menores de edad y un 66,7% mayor a 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 personas jóvenes y adultas, sobre todo considerando que, según los datos aportados en el diagnóstico, esta sigue disminuyendo 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 es las *condiciones de convivencia escolar* que favorecen o dificultan los procesos de enseñanza y sobre todo los procesos de aprendizaje.

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

2.2.2.1. 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:

- Adecuar o reformular las jornadas de trabajo y la implementación efectiva de horarios para acciones prácticas, además de la ocupación efectiva de los distintos espacios de la escuela, más allá del aula regular. 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 (Jornada Congreso Pedagógico Curricular, agosto 2023).
- Capacitación en metodologías y/o estrategias concretas y efectivas en relación a trabajo colaborativo, mediante aprendizaje basado en proyectos (ABP) (Jornada Congreso Pedagógico Curricular, agosto 2023).
- Necesidad de considerar las habilidades Socioemocionales (expresado por estudiantes, docentes, asistentes y familias), muchos estudiantes consideraron importantes, elementos tales como la psicología, autoconocimiento y reconocimiento de emociones, etc. Desde docentes y asistentes se destaca la mejorar clima laboral para el buen cuidado de las Comunidades (Jornada Congreso Pedagógico Curricular, agosto 2023)
- Estudiantes con baja asistencia el 2023: sobre un universo de 12,435 estudiantes matriculados, 4,887 muestran una asistencia bajo el 85% que corresponde al 39,3% de la matrícula (2do Reporte 2023, MINEDUC)

2.2.2.2. Dotación docente.

Como ya se indicó en el capítulo anterior, punto 1.3. 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).

En este sentido esta se expresa en horas cronológicas de trabajo semanales, de acuerdo a 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
- Se mantiene el nivel de licencias médicas y deterioro de la salud del personal (docentes y asistentes de la educación), lo que obliga a cambio de funciones y consecuentemente genera sobredotación,
- Desigual distribución en la dotación de Equipos Directivos según matrícula y vulnerabilidad de comunidades,
- Trabajadores, especialmente docentes, con cambios de funciones por razones de salud,

- Crítica situación financiera de Corporación y aumento del déficit remuneracional, así como de la deuda previsional.

Estos nudos críticos han sido compartidos y analizados con el directorio de la CMVM, los sindicatos, asociaciones de directivos y el colegio de profesores en las reuniones habituales con gerencia y dirección de educación, correspondientes al mes de agosto. Actualmente la dotación de Educación de la comuna de Viña del Mar, se distribuye por estamento según se expone en las siguientes tablas.

Tabla N° 9 Distribución de la Dotación de Educación en la CMVM, julio de 2023

Estamento	N° de personas	Total de horas
ASISTENTES NO PROFESIONALES	692	29.004
ASISTENTES PROFESIONALES	267	6.984
DOCENTES	1.271	42.190
DIRECTIVOS	193	8.012

Tabla N° 10 Desglose por horas de la dotación por EE de la CMVM, julio de 2023

Estamento	ASIST. NO PROFESIONAL		ASIST. PROFESIONAL		DOCENTES		DIRECTIVOS	
	N° pers	N° horas	N° personas	N° horas	N° personas	N° horas	N° personas	N° horas
Liceo Bicentenario José Francisco Vergara	23	984	5	191	44	1.423	7	308
Liceo Benjamín Vicuña Mackenna	16	661	5	165	42	1.096	6	243
Liceo Guillermo Rivera Cotapos	18	792	6	154	43	1.414	6	238
Liceo Industrial Miraflores	16	704	5	150	43	1.517	7	290
Liceo Bicentenario de Viña del Mar	21	910	7	217	53	1.735	5	220
CEIA Centro Educ.Integrada de adult	6	204	2	52	20	408	3	132
E. República del Ecuador	20	756	6	189	27	929	4	176
E. UNESCO	12	489	5	131	18	657	3	125
E. Humberto Vilches Alzamora	13	502	6	133	23	803	5	220
E. Orlando Peña Carvajal	12	494	5	133	24	654	3	118
Colegio República de Colombia	20	868	9	263	50	1.655	5	220
E. Colegio Miraflores	14	578	5	180	34	1.207	4	162
E. Santa Julia	19	696	5	152	34	1.210	5	218
E. Bernardo O Higgins	15	634	5	157	36	1.277	4	173
E. Dr. Oscar Marín Socías	27	1.182	5	217	51	1.794	7	294
E. Teodoro Lowey	28	1.104	6	201	37	1.333	6	247
E. Alte. Luis Gómez Carreño	13	530	7	151	20	669	4	164
CEIA Centro Educ.y Capacitación	7	279	3	58	15	439	3	131

E. Lord Cochrane	10	402	5	98	19	637	3	125
E. Arturo Prat Chacón	21	852	5	178	34	1.228	4	176
E. 21 de Mayo	10	384	5	128	18	501	3	106
E. Pdte. Pedro Aguirre Cerda	11	438	5	112	21	678	3	132
E. Chorrillos	12	492	5	167	24	817	3	132
E. Gastón Ossa Saint Marie	8	315	5	84	20	597	3	103
E. Paul Harris	22	894	6	222	40	1.287	5	218
E. Dr. Adriano Machado Pardo	11	444	4	108	17	589	3	132
E. La Parva	10	392	5	103	18	615	3	132
E. Canal Beagle	12	502	5	104	15	462	4	176
E. Pdte. Jose Manuel Balmaceda	7	308	4	104	16	539	3	131
E. John Kennedy	10	440	5	114	17	564	3	132
E. Pdte. Salvador Allende G.	14	570	6	165	22	731	3	132
E. Ministro Zenteno	14	598	6	141	21	656	4	171
E. Enrique Cárdenas	14	596	5	108	23	761	4	132
E. Patricio Lynch Zaldívar	8	346	5	74	14	443	2	88
E.E. Dr. Adolfo Tannenbaum	21	834	10	324	42	1.492	4	152
E.E. Juanita Aguirre	19	794	9	229	21	764	3	128
E. Villa Monte	11	456	5	149	21	666	5	220
E. Santa María de Agua Santa	7	296	4	74	12	366	2	88
E. Villa Independencia	12	505	5	127	28	882	6	176
E.E. Rapa Nui	19	822	9	205	24	784	4	131
E. Cardenal José María Caro	7	257	5	87	23	661	3	107
E. Eduardo Lezana Pincheira	9	376	4	64	18	589	3	121
E. Marcela Paz	10	422	7	158	20	574	3	128
E. República del Líbano	8	336	5	107	20	649	3	126
E. Dr. Aldo Francia	9	370	6	121	16	525	3	126
E. Pdte. Eduardo Frei Montalva	16	692	5	187	28	1.139	3	132
E. Luisa Nieto de Hamel	7	290	5	76	14	435	3	108
E. Violeta Parra	7	288	5	106	18	582	3	132
E.E. Instituto Antonio Vicente Mosq.	4	166	5	66	8	247	2	64
JARDIN INFANTIL MI DULCE VILLA	4	176			1	38	1	44

JARDIN INFANTIL SEMILLITA DE E	9	396			2	82	1	44
JARDIN INFANTIL PEQUEÑO MUNDO	8	352			2	82	1	44
JARDIN INFANTIL TIA CECILIA	11	836				308		44
TOTAL EDUCACIÓN	692	29.004	267	6.984	1.271	42.190	193	8.012

Debido al sistemático aumento del déficit de remuneraciones en el área de Educación de la Corporación, en contraste con la baja paulatina de los niveles de matrícula y asistencia, se han realizado una serie de análisis que van permitiendo comprender de mejor manera el fenómeno de la dotación, su estructura y sus posibilidades de ajuste. Todos estos análisis han sido compartidos con el directorio de la CMVM, sindicatos, asociaciones de directivos y colegio de profesores, como ya lo dijéramos, en las reuniones con gerencia correspondientes al mes de agosto.

Para este análisis se han realizado seis estudios que a continuación se exponen:

- Análisis del déficit de remuneraciones 2022 - 2023.
- Análisis de la cobertura de cursos según matrícula efectiva.
- Benchmark para el análisis comparativo de la estructura de dotación con 3 comunas de referencia.
- Distribución de licencias médicas.
- Estimación de sobredotación en asistentes de la educación no profesionales.
- Análisis de dispersión de las horas contratadas por estamento en establecimientos según matrícula.

a. Déficit de remuneraciones 2022 - 2023

El análisis de déficit de remuneraciones fue llevado a cabo en el mes de mayo del presente año, lo cual considera información desde enero 2022 hasta abril de 2023. Las gráficas de ingresos y gastos se muestran a continuación (valores depurados de montos con financiamiento externo, se consideran solo montos con cargo directo a Corporación):

Gráfico N° 19 Ingresos de remuneraciones por mes 2022 - 2023



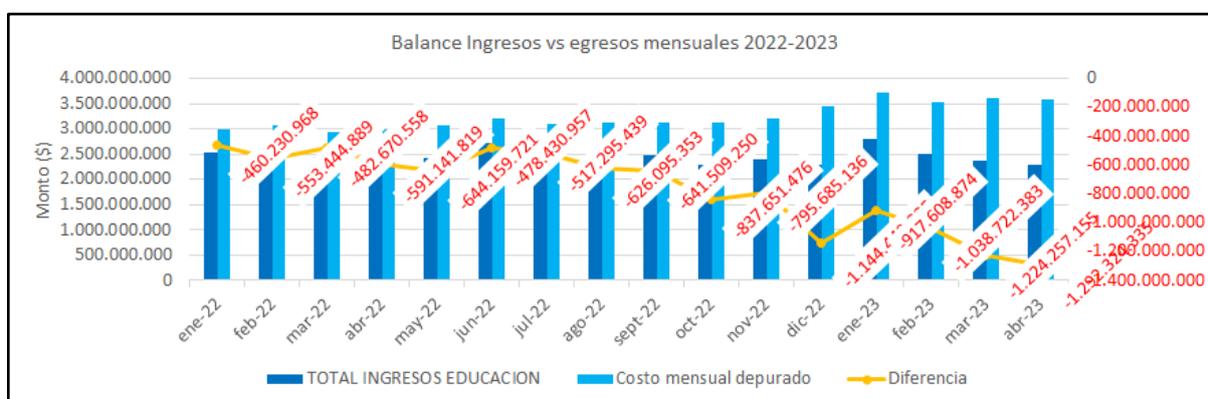
En promedio, los ingresos de 2023 superan en menos de un 1% los ingresos promedio del año 2022.

Gráfico N° 20 Costos de remuneraciones por mes 2022 - 2023



En promedio, los costos por concepto de remuneraciones superan en alrededor de un 15% los costos promedio de 2022.

Gráfico N° 21 Balance de remuneraciones por mes 2022 - 2023



Se concluye que mientras los ingresos evidencian una incapacidad de incrementar (debido a que al mismo tiempo aparecen retenciones de subvención en los periodos donde se acrecienta el déficit); los costos por su parte aumentan en mayor proporción, incrementando la brecha en el balance (también por un aumento desproporcionado de los costos mediante multas e intereses). Los aumentos promedio en costos entre 2022 y 2023 se condicen en “cierta medida” con los ajustes inflacionarios.

b. Análisis de la cobertura de cursos según matrícula efectiva

Se han evaluado los valores promedio por cada curso (nivel) impartido en establecimientos educacionales de la Corporación. La siguiente tabla muestra los valores promedio de matrícula por nivel para el mes de julio del año 2023

Tabla N° 11 Valores promedio de matrícula a julio 2023

CURSO	PROMEDIO MATRÍCULA
NIVEL MEDIO MENOR (JARDÍN)	8
NIVEL MEDIO MAYOR (JARDÍN)	9
1ER NIVEL DE TRANSICIÓN (PRE-KINDER)	12

NIVEL DE TRANSICIÓN 1 (EDUC. ESPECIAL)	7
2° NIVEL DE TRANSICIÓN (KINDER)	17
NIVEL DE TRANSICIÓN 2 (EDUC. ESPECIAL)	6
1° BÁSICO	19
2° BÁSICO	20
3° BÁSICO	20
4° BÁSICO	19
5° BÁSICO	21
5° Y 6° BÁSICO (EDUC. ADULTOS)	13
6° BÁSICO	21
7° BÁSICO	21
7° Y 8° BÁSICO (EDUC. ADULTOS)	12
8° BÁSICO	21
1° MEDIO	29
1° Y 2° MEDIO (EDUC. ADULTOS)	23
2° MEDIO	25
3° MEDIO	30
3° MEDIO - ADMINISTRACIÓN	17
3° MEDIO - CONSTRUCCIÓN	17
3° MEDIO - ELECTRICIDAD	14
3° MEDIO - ELECTRONICA	29
3° MEDIO - ENFERMERÍA	22
3° MEDIO - GASTRONOMIA	9
3° MEDIO - GRÁFICA	9
3° MEDIO - MECÁNICA	11
3° MEDIO - MUEBLES	17
3° MEDIO - PARVULOS	25
3° MEDIO - TELECOMUNICACIONES	15
3° MEDIO - TURISMO	22
3° MEDIO - VESTUARIO	12
3° Y 4° MEDIO (EDUC. ADULTOS)	13
4° MEDIO	22
4° MEDIO - ADMINISTRACIÓN	13
4° MEDIO - CONSTRUCCIÓN	13
4° MEDIO - ELECTRICIDAD	14
4° MEDIO - ELECTRONICA	23
4° MEDIO - ENFERMERÍA	18
4° MEDIO - GASTRONOMIA	13
4° MEDIO - GRÁFICA	17
4° MEDIO - MECÁNICA	13
4° MEDIO - MUEBLES	12
4° MEDIO - PARVULOS	11
4° MEDIO - TELECOMUNICACIONES	5
4° MEDIO - TURISMO	22
4° MEDIO - VESTUARIO	6
LABORAL 1 (EDUC. ESPECIAL)	9
LABORAL 2 (EDUC. ESPECIAL)	10

En promedio, los cursos de primer y segundo ciclo, así como la Educación Media HC promedian un máximo de 20 estudiantes por curso. En el caso de la Educación Media TP el promedio disminuye a 15 estudiantes por curso. Valores inferiores se presentan en enseñanza especial, parvularia y adultos.

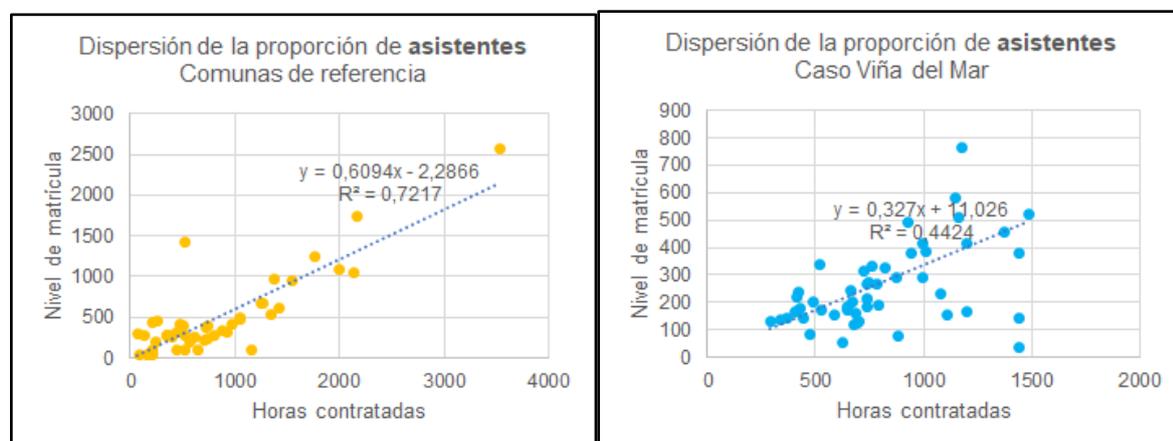
c. Benchmark para el análisis comparativo de la estructura de dotación con 3 comunas de referencia

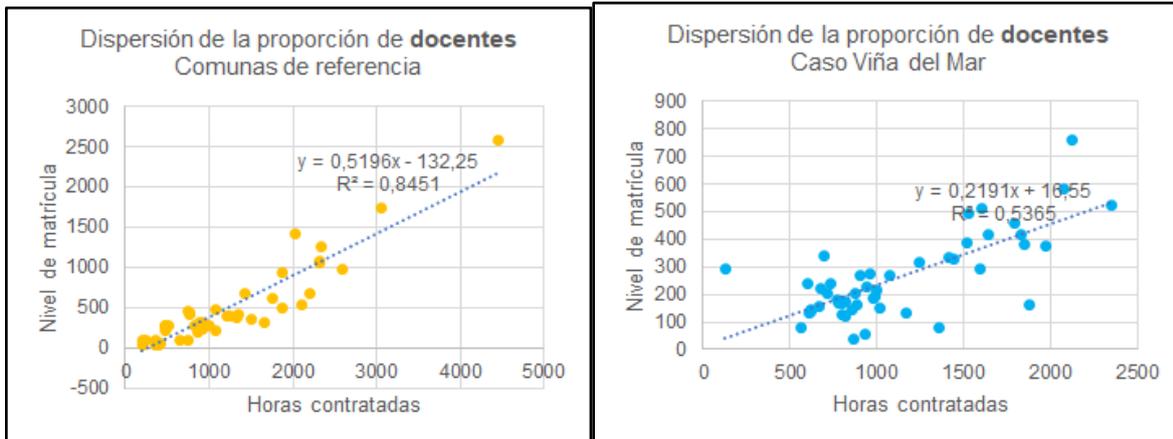
En este estudio se obtiene información de estamentos docentes y asistentes de la educación declarados en el PADEM de 3 comunas, 2 de ellas correspondientes a la Región de Valparaíso, y una de la Región Metropolitana. Los datos corresponden al año 2022. En el análisis se obtiene la proporción de horas de cada estamento respecto de la matrícula total de los respectivos establecimientos educacionales, de esta forma se calcula el índice de horas totales contratadas por estudiante.

- En el caso de *asistentes de la educación*, el índice promedio de las 3 comunas de referencia corresponde a 2,2 horas contratadas de asistentes por estudiante, mientras que este mismo promedio para los establecimientos municipales de Viña del Mar corresponde a 3,7 horas contratadas por estudiante.
- En el caso de *docentes*, el índice promedio de las 3 comunas de referencia corresponde a 3,2 horas contratadas de docentes por estudiante, mientras que este mismo promedio para los establecimientos municipales de Viña del Mar corresponde a 5,3 horas contratadas por estudiante.

Para comprender de mejor manera el fenómeno comparativo, se grafica la proporción de horas de asistentes de la educación y de docentes respecto de la matrícula, de las 3 comunas de referencia y se compara con la realidad local. De esta forma cada punto del gráfico de dispersión representa un establecimiento con su respectivo total de horas contratadas y matrícula:

Gráfico N° 22 Dispersión proporción horas contratadas vs estudiantes (Viña del Mar y Comunas de Referencia)



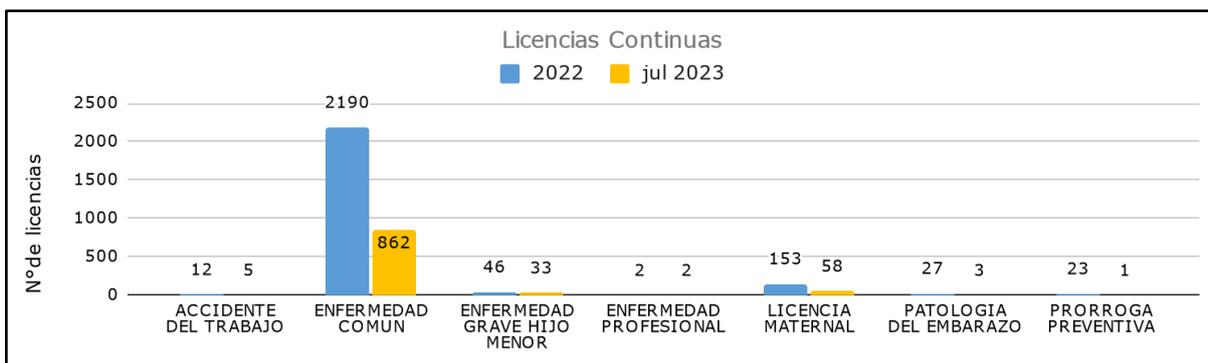


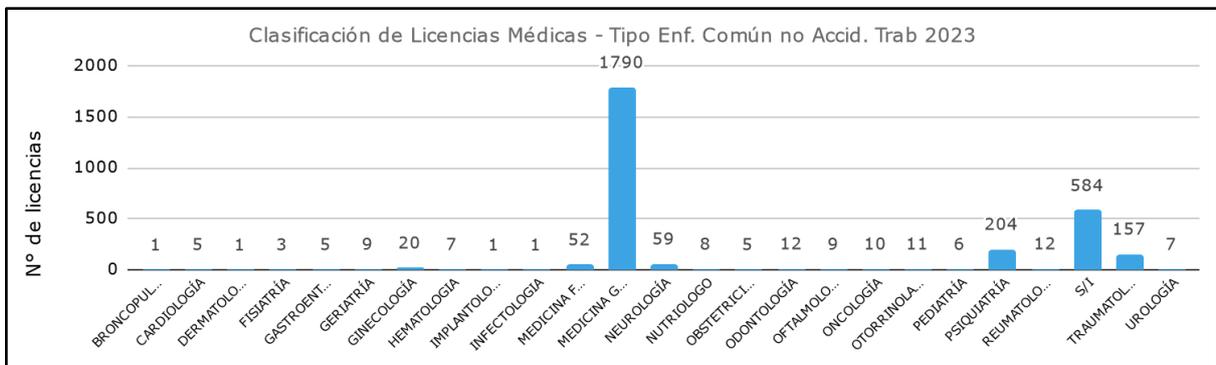
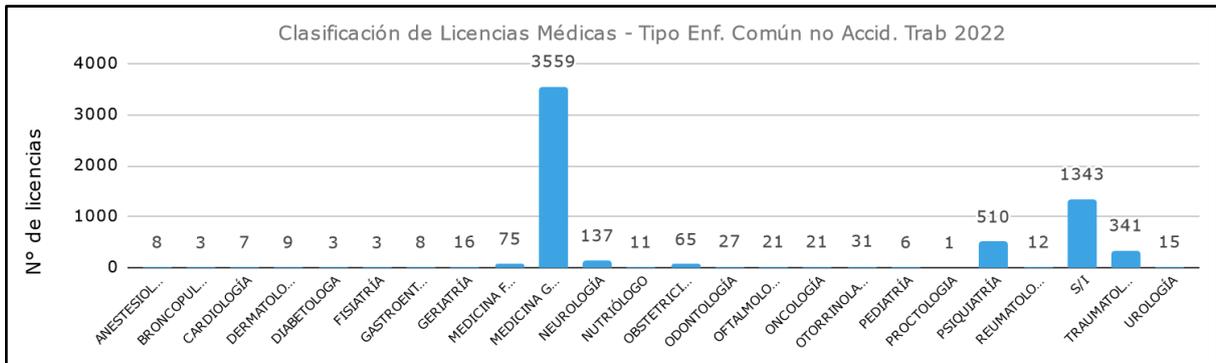
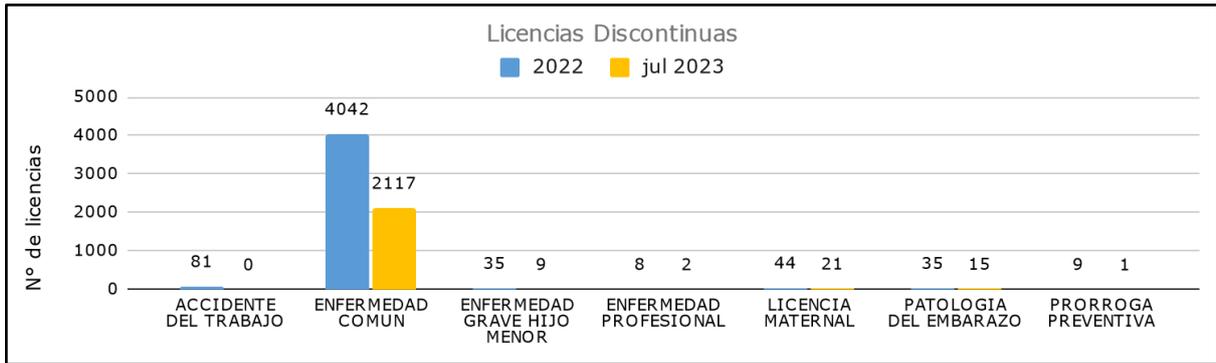
En términos comparativos, se aprecia una mayor coherencia en la proporción de horas contratadas de las comunas de referencia dado que se agrupan en torno a una línea de tendencia clara, aun siendo comunas distintas. En el caso de Viña del Mar, tanto para los estamentos docentes como asistentes de la educación, la distribución no muestra una coherencia respecto a la matrícula, y se aprecian numerosos establecimientos con bajo nivel de matrícula que cuentan con alta cantidad de horas contratadas sin responder a la tendencia de la proporción. Esta constatación nos desafía a redistribuir, especialmente a los asistentes.

d. Distribución de licencias médicas

Se presenta información de la totalidad de licencias médicas procesadas en Corporación, para todo el periodo 2022 y hasta julio de 2023. En primer lugar se visualiza la distribución de las licencias según tipo, separando licencias continuas de discontinuas. Luego, un desglose de las licencias clasificadas como “enfermedad común”:

Gráfico N° 23 Distribución de licencias

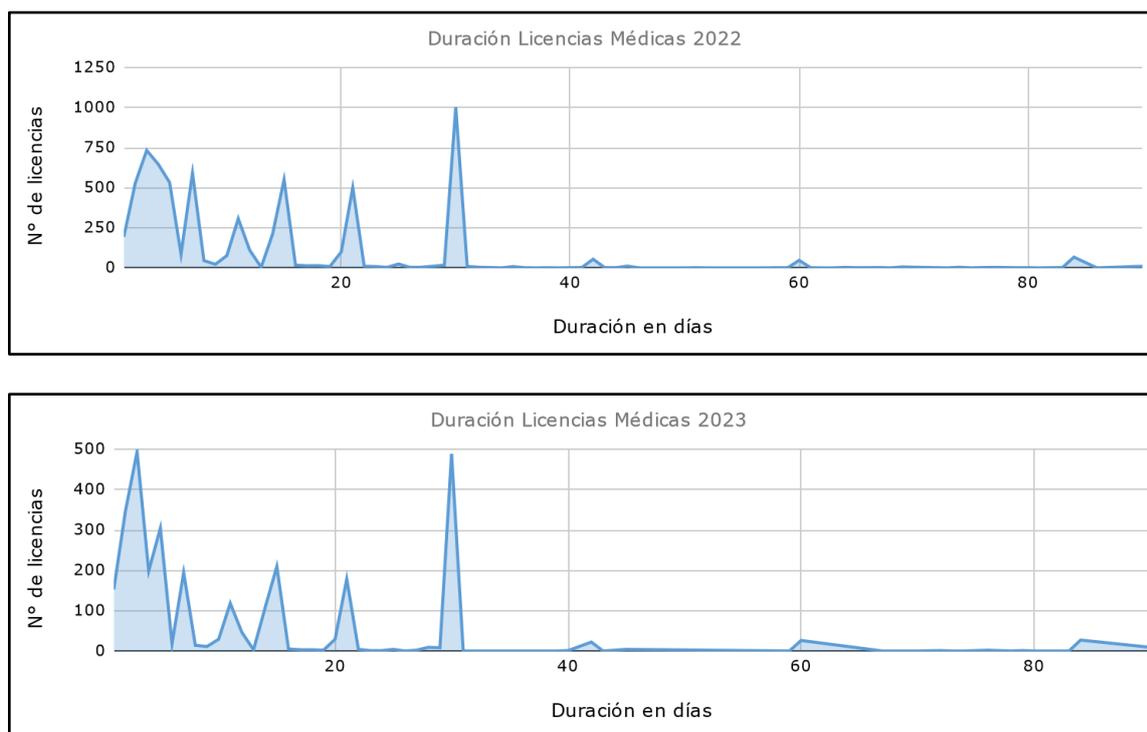




De las gráficas es posible concluir que el número de licencias en lo que va del año 2023 es coherente con el volumen presentado en 2022. Las licencias continuas corresponden aproximadamente a un tercio del total de licencias, lo que implica que un tercio del personal ausente mantiene periodos prolongados de licencias que obligan a cursar reemplazos por periodos largos de tiempo. Por otra parte, el mayor volumen de licencias es discontinua, lo cual tiene la desventaja de que la gestión del reemplazo se hace compleja dado que se generan períodos de reemplazo inconstantes que generan incertidumbre en trabajadores y afecta la continuidad operacional del servicio educativo.

Para reforzar esta idea se presentan además los volúmenes de licencias de acuerdo a su duración, tanto para 2022 como hasta julio de 2023, en donde se aprecia que existe un alto volumen de licencias cursadas por periodos menores a 1 mes, siendo 1 y 30 días las duraciones más recurrentes:

Gráfico N° 24 Duración de licencias



e. Estimación de sobredotación en asistentes de la educación no profesionales

Para este análisis se ha tomado en cuenta el número de asistentes no profesionales de la dotación base (sin considerar reemplazos). Con la cantidad de personal real, se han calculado valores promedio en proporción con la matrícula de cada establecimiento educacional. Las funciones consideradas, así como las proporciones observadas como norma, en promedio, para el personal asistente son las siguientes:

Tabla N° 12 Coeficientes para dotación de asistentes no profesionales

Función	Proporción (coeficiente) observada
Administrativo	1 por cada 200 estudiantes, con mínimo de 1 por establecimiento
Asistente de aula	3 asistentes por cada 100 estudiantes en ciclo básico
Asistente de párvulos	Sin norma observada, se estructura de acuerdo a norma JUNJI
Auxiliar de servicios	1 por cada 100 estudiantes, con mínimo de 1 por establecimiento
Secretario/a	1 por establecimiento
Inspector/a de patio / Paradocente	1 por cada 100 estudiantes, con mínimo de 1 por establecimiento
Monitor	Sin norma observada, responde a requerimientos específicos
Encargado/a de CRA	1 por establecimiento

En general esta norma se ajusta a la mayor parte de los establecimientos en cada una de las funciones, salvo en los casos de asistentes de aula y auxiliares de servicio. Al simular la norma y comparar con lo efectivamente contratado, se aprecia un 28% de personal está en sobredotación en ambos tipos de funcionarios. Cabe mencionar que la norma no diferencia jornadas parciales, por lo que, de realizarse ajustes de redistribución, estos deberán considerar la proporción de horas que cada persona efectivamente cumple. En el caso particular de auxiliares de servicio también serán consideradas las condiciones y contextos específicos de cada establecimiento educacional, de acuerdo a sus dimensiones, geografía, espacios, requerimientos particulares, etc.

Es importante destacar que los resultados indicados se calculan a nivel de Corporación para la totalidad de establecimientos educacionales, por lo que al revisar las situaciones particulares de cada uno en el proceso de dotación, una estrategia deseable es la *redistribución equitativa de personal* sobre la base de los criterios técnicos señalados.

f. Análisis de dispersión de las horas contratadas por estamento en establecimientos según matrícula

En este análisis se ha evaluado el costo de remuneraciones promedio para cada uno de los estamentos, así como la cantidad de horas empleadas en cada uno de ellos, para todos los establecimientos educacionales de la Corporación. Se genera un índice dividiendo estos valores por las respectivas matrículas y se evalúan en términos comparativos los valores de todos los establecimientos.

De los resultados se desprenden los valores promedio de horas empleadas y costo de remuneraciones total, siendo el primero de 7,96 horas empleadas en total por estudiante, en donde el mayor peso relativo se lo lleva el estamento docente con 3,33 horas empleadas por estudiante y el estamento de asistentes no profesionales, con 2,70 horas empleadas por estudiantes. El costo de remuneraciones por su parte promedia un valor de \$298.852 por estudiante, siendo el estamento docente el de mayor peso relativo en este índice representando aproximadamente el 50% del costo total.

La principal conclusión que emerge es que aquellos establecimientos con más baja matrícula corresponden a los que presentan valores promedio de costo más altos en la tabla, muy por sobre el promedio, principalmente en aquellos que poseen una matrícula menor a 150 estudiantes. El principal impacto de este costo está explicado por los altos costos que pondera el estamento docente, siendo congruente su alto costo relativo con el costo total. Se identifican casos particulares en escuelas especiales, en donde los altos costos en términos comparativos se encuentran explicados por la dotación de asistentes profesionales. Los 10 establecimientos educacionales con matrícula menor a 150 estudiantes cuentan con problemas para financiar su dotación, mostrando altos valores promedio de costo de remuneraciones al comparar con el resto de establecimientos, percibiendo incluso menos ingresos por subvención.

2.2.2.3. 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 (Calvo, 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 2023 se implementó el Programa de Integración Escolar en 45 establecimientos educacionales de la CMVM, y cuenta con equipos multidisciplinarios para la atención inclusiva

de estudiantes de los niveles de educación parvularia, básica, media HC y TP, y adultos. 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 93,8% de los establecimientos educacionales cuenta con dupla psicosocial, el restante 6% cuenta con al menos un profesional del área psicosocial. Sólo los Jardines Infantiles VTF no cuentan con estos profesionales de apoyo.

2.2.2.4. Mejoramientos en infraestructura educativa

Las condiciones en la Infraestructura escolar son indispensables para el habitar y la calidad de vida de quienes conviven en los diferentes espacios educativos, especialmente las condiciones para los procesos de enseñanza y los de aprendizaje. Después de dos años de pandemia, sin mantención y tampoco inversión en esta materia, esta administración municipal continúa realizando 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 dos aspectos a destacar: El primero, la gestión para el mejoramiento de la infraestructura educativa. El segundo las obras y proyectos de infraestructura ejecutados, en ejecución y elegibles. En ambos se observa el compromiso mancomunado de la CMVM por postular, adjudicar y ejecutar proyectos de infraestructura y el de la municipalidad por aportar recursos extraordinarios para mitigar las precarias condiciones de la infraestructura. Claramente juntos hemos podido mejorar las condiciones de infraestructura donde habitan las comunidades educativas.

2.2.2.4.1. Gestión para el mejoramiento de la Infraestructura Educativa

De los 53 establecimientos escolares administrados por la CMVM, se observa la disminución de los estados deficitarios respecto al año anterior, alcanzando solo un total de 5 establecimientos en 2023. En contraste, aumenta la cantidad de establecimientos en estado regular y bueno, siendo este último el caso del 64,2% de los recintos educacionales de la Corporación.

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.

Gráfico N° 25 Estado estructural de establecimientos



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.

2.2.2.4.2. Obras y proyectos de Infraestructura

Se han realizado una serie de intervenciones en la infraestructura de establecimientos educacionales en el periodo que comprende el PADEM 2023. Para ejecutar la Subvención de Mantenimiento la Dirección de Educación genera un Plan Anual de Financiamiento Operacional, en donde se divide la subvención en 3 cuotas para establecimientos educacionales que comprende el 40% del total de la subvención anual, mientras que el 60% restante es distribuido en cuotas a la Dirección de Proyectos e Infraestructura para su gestión directa ante situaciones emergentes y pendientes de atender en materia de mantenimiento tales como: gasfiterías, eléctricas, carpinterías, entre otras, las que han permitido asegurar el correcto funcionamiento de los establecimientos educacionales. El detalle de estos montos se muestra en el capítulo siguiente.

Para la intervención en obra gruesa de establecimientos, la Dirección de Proyectos e Infraestructura de la Corporación realiza las gestiones de postulación, licitación y ejecución de proyectos en esta materia para el levantamiento de fondos que permitan responder a las necesidades constantes de establecimientos educacionales. En dicha gestión se tienen en cuenta las normativas vigentes establecidas 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.

El detalle de proyectos en el periodo 2022 - 2023 se muestran a continuación:

Tabla N° 13 Proyectos de infraestructura según nivel de ejecución

Proyecto	Fuente Financiamiento	Monto	Estado
Mejoramiento seguridad y cocina Escuela Presidente Salvador Allende	DEP	\$196,854,620	Ejecutado
Mejoramiento seguridad cocina y acceso Escuela La Parva	DEP	\$198,044,813	Ejecutado
Mejoramiento seguridad y cocina Liceo Industrial Miraflores Alto	DEP	\$189,699,706	Ejecutado
Conservación de infraestructura Escuela Arturo Prat Chacón	DEP	\$520,142,042	Ejecutado
Conservación de infraestructura Escuela Lord Cochrane	DEP	\$510,009,054	Ejecutado

Conservación de infraestructura Liceo Bicentenario de Viña del Mar	DEP	\$100,000,000	Ejecutado
Conservación de infraestructura Escuela Santa María de Agua Santa	DEP	\$50,000,000	Ejecutado
Conservación cocina y baños Escuela Pedro Aguirre Cerda	DEP	\$80,000,000	Ejecutado
Mejoramiento seguridad en Escuela Dr. Adriano Machado	DEP	\$20,312,435	Ejecutado
Reparación techumbre Escuela Marcela Paz	DEP	\$16,000,000	Ejecutado
Diseño "Reposición completa Escuela 21 de mayo"	DEP	\$114,235,567	En ejecución
Normalización eléctrica escuela Patricio Lynch	MUNICIPAL	\$89,000,000	Ejecutado
Reposición cierre perimetral Liceo Dr. Oscar Marín Socias	MUNICIPAL	\$239,891,363	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Escuela República del Ecuador	MUNICIPAL	\$ 6,857,375	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Escuela La Parva	MUNICIPAL	\$ 1,071,595	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Escuela Lord Cochrane	MUNICIPAL	\$ 22,122,821	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en CEIA Los Castaños	MUNICIPAL	\$ 9,369,168	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Aldo Francia	MUNICIPAL	\$ 1,278,381	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Humberto Vilches	MUNICIPAL	\$ 1,386,757	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Benjamín Vicuña Mackenna	MUNICIPAL	\$ 4,428,862	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Juanita Aguirre	MUNICIPAL	\$ 9,990,526	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Cardenal Caro	MUNICIPAL	\$ 3,331,997	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Oscar Marín	MUNICIPAL	\$ 9,501,695	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en 21 de mayo	MUNICIPAL	\$ 4,828,270	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Canal Beagle	MUNICIPAL	\$ 2,504,950	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Rapa Nui	MUNICIPAL	\$ 10,821,819	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Villa Independencia	MUNICIPAL	\$ 4,040,348	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Industrial	MUNICIPAL	\$ 3,867,500	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Luisa Nieto	MUNICIPAL	\$ 2,023,000	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Orlando Peña	MUNICIPAL	\$ 8,673,599	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Liceo Bicentenario José Francisco Vergara	MUNICIPAL	\$ 3,219,428	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Líbano	MUNICIPAL	\$ 3,837,750	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Liceo Bicentenario	MUNICIPAL	\$ 2,082,500	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en O'Higgins	MUNICIPAL	\$ 13,127,188	Ejecutado
Obras mitigación lluvias en Villa Monte	MUNICIPAL	\$ 7,306,600	Ejecutado
Reposición Jardín Infantil Semillita de Esperanza	JUNJI	\$ 585,000,000	En ejecución
Conservación Infraestructura en Jardín infantil Tía Cecilia	JUNJI	\$ 350,000,000	En ejecución
Conservación Infraestructura en Jardín infantil Mi dulce Villa	JUNJI	\$ 63,000,000	Postulado
Conservación Infraestructura en Jardín infantil Semillita de Esperanza	JUNJI	\$ 63,000,000	Postulado
Conservación Infraestructura en Jardín infantil Mi pequeño Mundo	JUNJI	\$ 63,000,000	Postulado
Conservación Infraestructura en escuela Luisa Nieto	FAEP 2022	\$ 85,000,000	En ejecución
Conservación Infraestructura en escuela Eduardo Lezana Pincheira	FAEP 2022	\$ 70,000,000	En ejecución
Conservación Infraestructura en escuela Chorrillos	FAEP 2022	\$ 60,000,000	En ejecución
Conservación Infraestructura en escuela República del Líbano	FAEP 2022	\$ 30,000,000	En ejecución
Normalización gas en varios establecimientos educacionales	FAEP 2023	\$ 100,000,000	En ejecución

Conservación Infraestructura en escuela Paul Harris	Conservación 2023 DEP	\$ 450,000,000	Elegible DEP 2024
Conservación Infraestructura en escuela Villa Independencia	Conservación 2023 DEP	\$ 450,000,000	Elegible DEP 2024
Conservación Infraestructura en escuela Dr. Adolfo Tannenbaum	Conservación 2023 DEP	\$ 450,000,000	Elegible DEP 2024

Se muestran a continuación los indicadores de resumen de proyectos de infraestructura 2022 - 2023:

Gráfico N° 26 Estado proyectos infraestructura 2022 - 2023

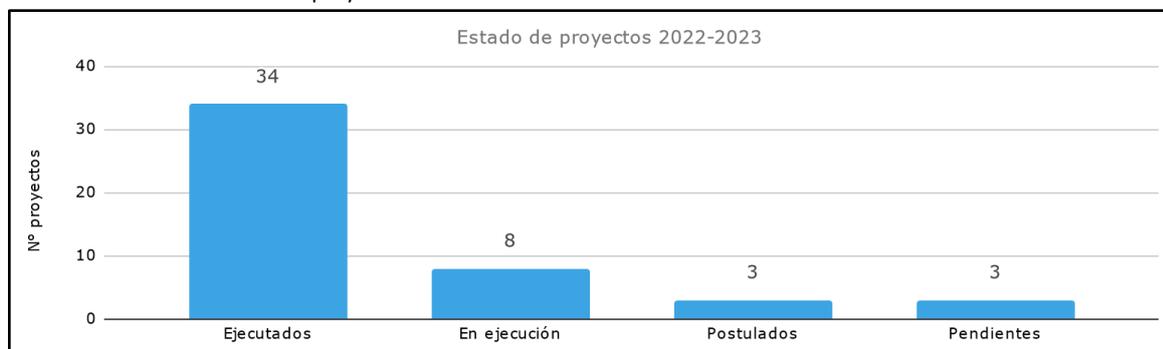


Gráfico N° 27 Montos proyectos infraestructura 2022-2023

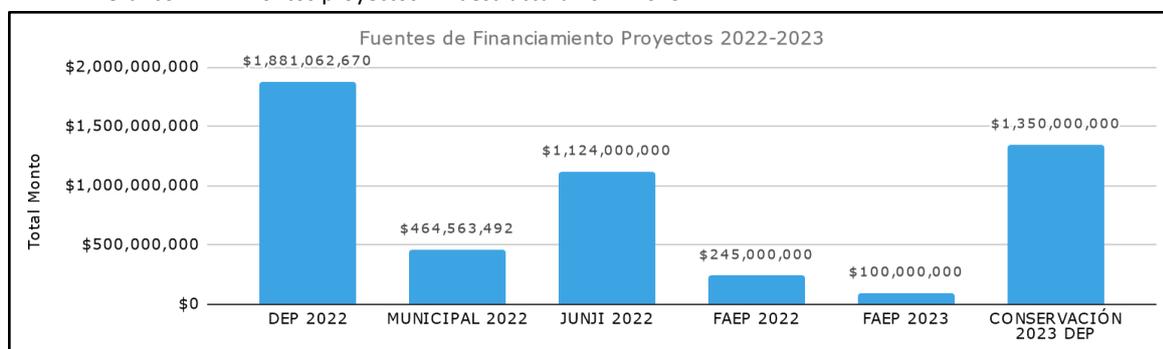
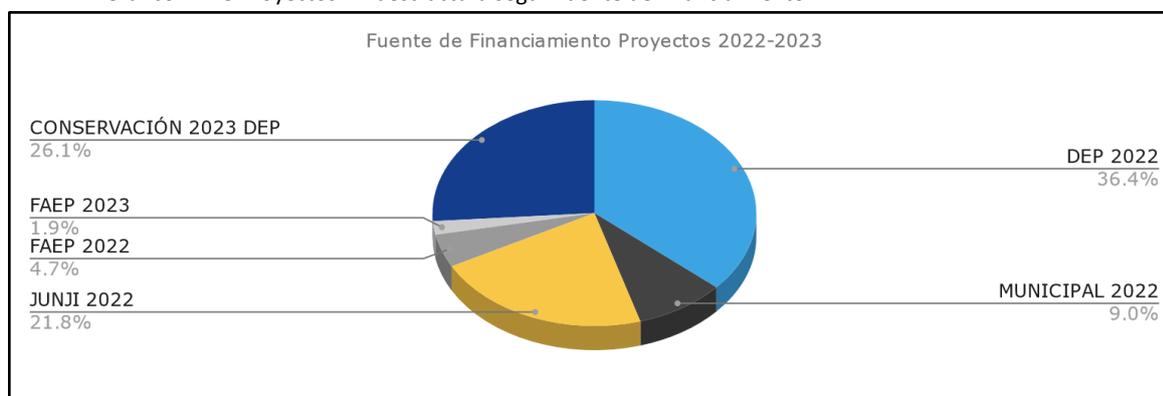


Gráfico N° 28 Proyectos infraestructura según fuente de financiamiento



El monto total de los proyectos presentados asciende a **\$5.278.861.729**.

2.2.2.5. Sistema de Financiamiento

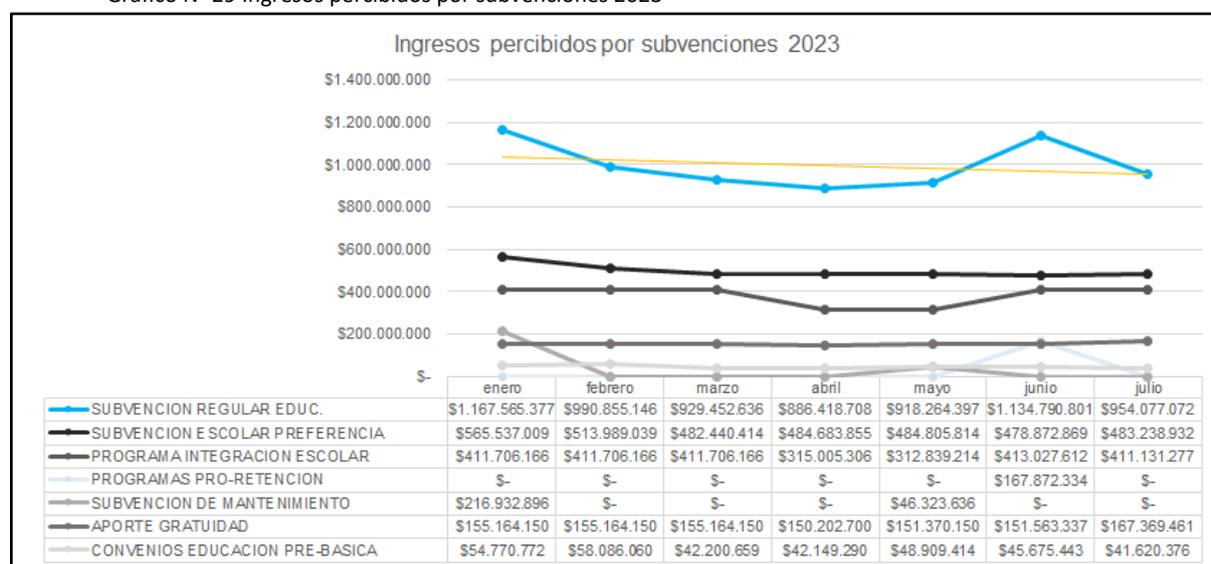
El sistema de financiamiento a la educación municipal se sustenta fundamentalmente en dos ejes: Subvenciones y Convenios de Desempeño.

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

- Subvención de Escolaridad General
- Subvención Programa Integración Escolar (PIE)
- Subvención Escolar Preferencial (SEP)
- Subvención de Apoyo al Mantenimiento

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 77,81% con una tendencia a la baja durante el año y una matrícula también descendiente. 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.

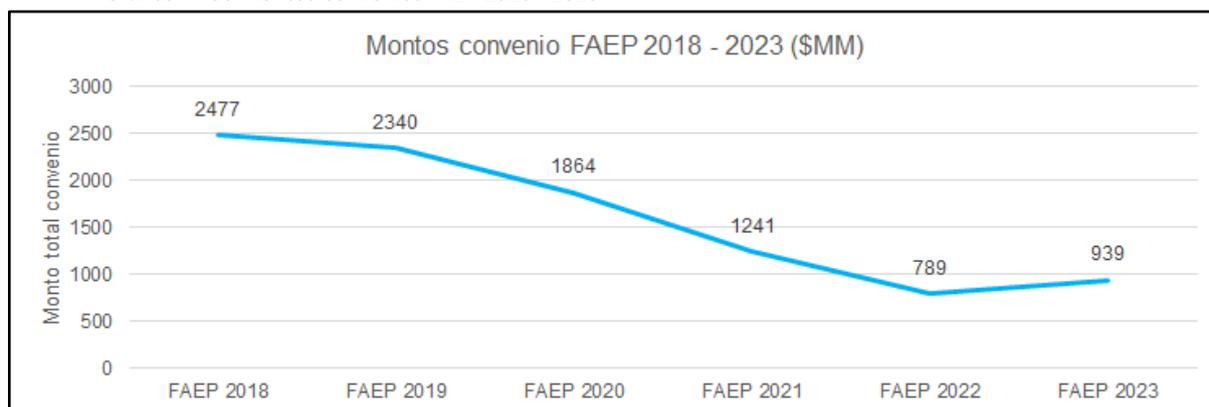
Gráfico N° 29 Ingresos percibidos por subvenciones 2023



La gráfica muestra una clara tendencia a la baja en la subvención general de educación (la principal subvención y más cuantiosa) a pesar del peak generado en junio.

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, este convenio se mantiene con ejecución vigente. Para el caso del convenio 2023, el monto ha sido aumentado en el contexto de traspaso del servicio educativo municipal de Viña del Mar al Servicio Local de Educación Pública (SLEP), a partir de 2025.

Gráfico N° 30 Montos Convenios FAEP 2018 - 2023



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.

Se presenta finalmente la proyección presupuestaria para el año 2024, considerando todos los elementos necesarios para la operación básica del servicio educativo, así como los ajustes financieros pertinentes de acuerdo a proyección de inflación al término de 2023, en torno a 4,6% según IPOM del Banco Central, y acorde a los lineamientos otorgados por la Dirección de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión. La siguiente tabla muestra el gasto de operación proyectado, sin considerar gasto de remuneraciones

Tabla N° 14 Gasto de Operación Proyectado sin gasto de remuneraciones

Concepto de gasto	Monto
VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDA	\$ 3.380.000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 82.000.000
INSUMOS, REPUESTOS Y ACCESORIOS	\$ 282.500.000
EQUIPOS MENORES	\$ 260.000.000
CUOTA SEP	\$ 26.925.000
CUOTA FOFI	\$ 116.316.000
CUOTA MANTENIMIENTO	\$ 59.235.000
LIBROS DE CLASES	\$ 16.075.409
CUOTA INSUMOS TP	\$ 22.146.114
RESMAS	\$ 43.080.000
INSUMOS DE ASEO	\$ 86.160.000
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 605.850.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 3.067.000.000
CUOTA DPI	\$ 81.621.000
SERVICIO DE IMPRESIÓN	\$ 3.500.000
SERVICIOS DE ASEO	\$ 56.582.349

SERVICIOS DE VIGILANCIA	\$ 27.000.000
SALAS CUNAS Y/O JARDINES INFANTILES	\$ 17.000.000
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	\$ 5.000.000
SERVICIOS DE FOTOCOPIADOS	\$ 4.000.000
TRANSPORTE ALUMNADO	\$ 506.190.000
ARRIENDOS	\$ 42.000.000
SERVICIOS FINANCIEROS Y DE SEG.	\$ 33.000.000
SERVICIOS FINANCIEROS	\$ 5.000.000
SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	\$ 25.000.000
OTROS GASTOS EN BIENES Y SERVICIOS	\$ 380.500.000
PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCI	\$ 264.000.000
ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANC.	\$ 200.000.000
TOTAL	\$ 6.321.060.872

2.2.3. Modelo de Agregación de Valor Público (CANVAS)

Para efectos de determinar la perspectiva de la Dirección de Educación para el PADEM 2023 se llevó a cabo un taller multi estamentos en donde se trabajó un proceso de diagnóstico del servicio de educación entregado utilizando la metodología CANVAS que finalmente se tradujo en el denominado “Modelo de Agregación de Valor Público”. Para esta versión 2024 del PADEM, se mantienen las conclusiones de entonces. En este sentido cabe recordar los elementos que constituyen la Propuesta de Valor de la Dirección de Educación que se detallan a continuación:

Tabla N° 15 Elementos de la Propuesta de Valor según la Dirección 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° 16 Elementos contribuyentes a la Propuesta de Valor según la Dirección de Educación.

Segmentos de Usuarios	Relacione 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. Plan Local de Desarrollo Profesional Docente (DPD)

El Plan Local de Desarrollo Profesional Docente, es uno de los planes normativos que debe tener todo establecimiento educacional. En consecuencia, se encuentra adscrito al Plan de Mejoramiento Educativo (Fase Estratégica PME) y alineados tanto a los objetivos del Plan de Reactivación de los Aprendizajes del Ministerio de Educación, como al PADEM 2023.

Desde el año 2022, la Dirección de Educación CMVM ha proporcionado a los establecimientos educacionales, los insumos legales y lineamientos que sustentan los elementos que deben contener los Planes Locales DPD. En primera instancia, se llevaron a cabo reuniones virtuales informativas con directores y directoras, jefaturas técnicas para que pudiesen liderar reuniones técnicas presenciales con el fin de que cada establecimiento adhiera y comprenda los alcances de los Planes locales en el desarrollo profesional de las y los docentes.

2.2.4.1. Diseño de planes locales DPD en CMVM

Para el desarrollo metodológico de estos planes, se realizaron reuniones de trabajo y se acordó elaborar un modelo de Plan Local DPD, diseñado colaborativamente entre integrantes de la Agrupación de Jefes/as Técnicos y enriquecido por coordinadora Técnico Profesional de Dirección de Educación, con aportes de coordinadoras de Macrozonas, quienes incluyeron propuestas de acciones para distintos niveles y modalidades educativas. Por ejemplo, se orientaron acciones específicas para Liceos Técnico-Profesional, se realizó la vinculación con los lineamientos del Plan de Reactivación de los Aprendizajes emanado del MINEDUC. En todo ello, se consideró los objetivos estratégicos del PADEM 2023 de Corporación Municipal, que recoge las voces de las comunidades educativas, representadas por los distintos estamentos que la componen: docentes, docentes directivos, padres-madres y/o apoderados/as, estudiantes y dirigentes gremiales. Lo anterior, para contar y considerar una amplia visión del fenómeno educativo y del compromiso que esta conlleva.

La definición de Objetivos Generales y Específicos de los planes locales de los establecimientos CMVM, corresponden a las orientaciones entregadas por MINEDUC para su elaboración y a las definiciones establecidas en la Fase Estratégica de los Planes de Mejoramiento de los establecimientos educacionales. La modalidad de trabajo colaborativo en la elaboración de los Planes DPD, con amplia participación sigue la línea instalada por la Dirección de Educación, de ampliar la toma de decisiones a las comunidades educativas, para producir mayor adhesión y significado para los usuarios de este plan. El apoyo para el proceso de diseño del Plan se brindó por solicitud de establecimientos determinados y se entregó a través de la Coordinadora de Planes Locales DPD de Dirección de Educación. Además, se generó una comunidad de aprendizaje entre jefaturas técnicas, para realizar aportes entre sí y enriquecer el modelo compartido, con la libertad de cada establecimiento, para hacer las modificaciones pertinentes, pero considerando los criterios básicos establecidos en la ley y el énfasis del sostenedor definido en el PADEM 2023.

2.2.4.2. Necesidades detectadas en el diagnóstico

Las necesidades detectadas por cada establecimiento y su correspondiente planificación refieren a las que se exponen en la siguiente tabla:

Tabla N° 17 Necesidades detectadas en los Planes de Desarrollo Profesional Docente

Necesidad detectada	% de E.E. que la señalan
Planificación Curricular	39,5
Actualización Curricular	41,6
Articulación Curricular	37,5
Decreto 373	29,1
Evaluación de los Aprendizajes	70,5
Evaluación Formativa	31,5
Diseño de Instrumentos en Contexto Diverso	45,6
Estrategias Didácticas Creativas	44
Decreto 83	43,5

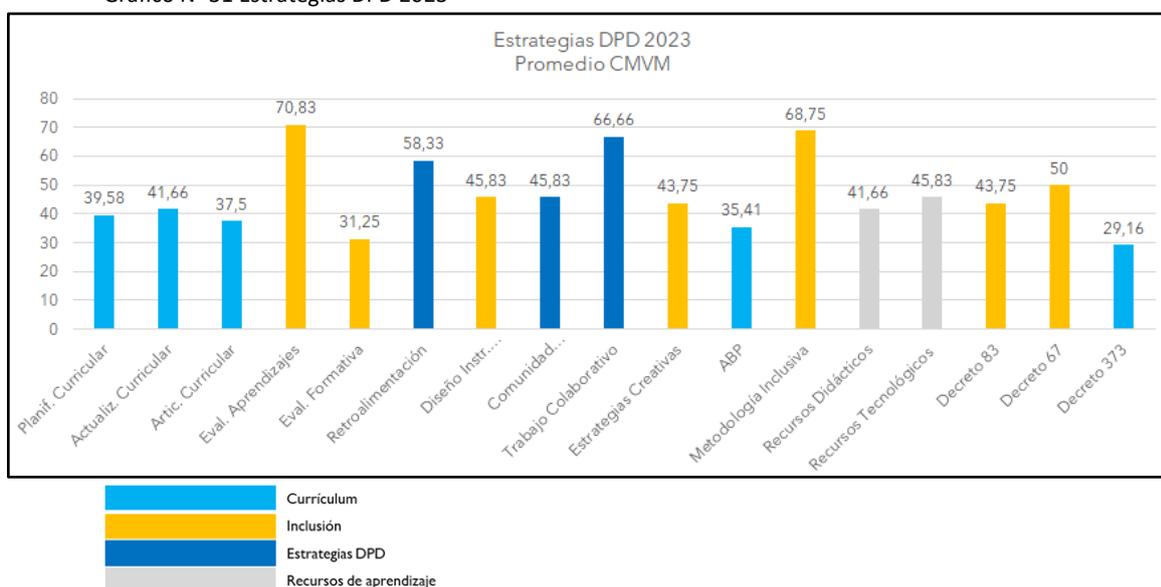
Decreto 67	35,4
Retroalimentación	58
Comunidad de Aprendizaje	45,6
Trabajo colaborativo	66

El análisis de los planes revela la gran necesidad de las y los docentes por desarrollar su quehacer en un contexto de trabajo colaborativo. Ello está alineado con las directrices de CMVM, para lo cual es posible definir una línea de gestión pedagógica permanente.

Cabe señalar, que la necesidad prioritaria corresponde al área de evaluación de los aprendizajes. En este sentido, es deber del sostenedor generar las condiciones para que las comunidades educativas, organizadas en sus macrozonas, se actualicen en la normativa vigente sobre evaluación del aprendizaje (decreto 67, MINEDUC) para tener una práctica evaluativa pertinente a los nuevos paradigmas educativos y evaluativos.

Asimismo, el siguiente gráfico permite ratificar y afirmar que la mayor necesidad de los establecimientos CMVM, está en el área de Evaluación. Que esta considera contextos inclusivos y trabajo colaborativo organizado en comunidades de aprendizaje docentes.

Gráfico N° 31 Estrategias DPD 2023



2.2.4.3. Acciones en el contexto de estrategias de Desarrollo Profesional Docente

Las necesidades definidas en los diagnósticos realizados por cada establecimiento se proyectaron en acciones concretas con responsables y tiempos de ejecución, para lo cual optaron por distintas Estrategias que se presentan en las siguientes tablas:

Tabla N° 18 Acciones en el contexto de Estrategias de Trabajo Colaborativo Docente

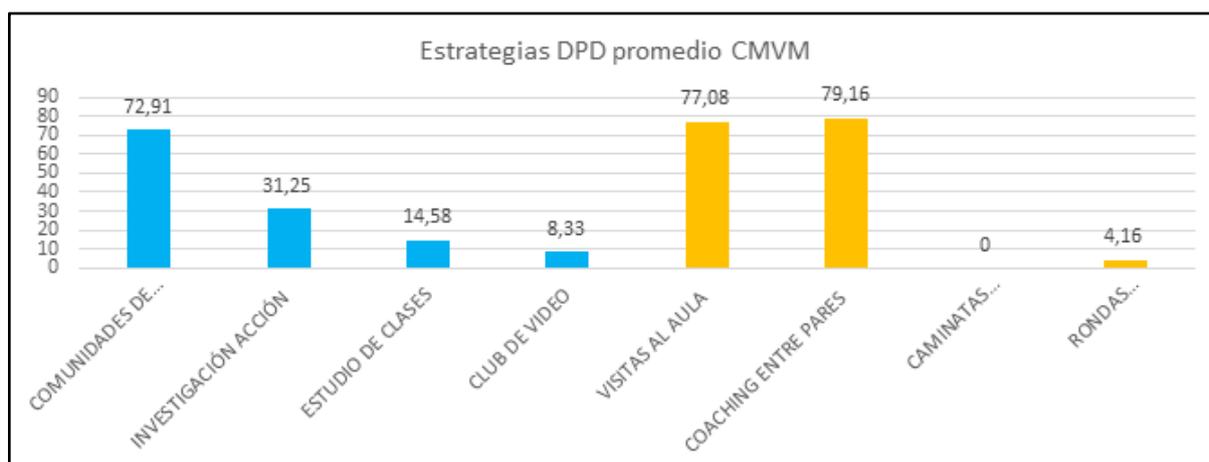
Estrategias Trabajo Colaborativo Docente	% de acciones que utilizan estrategia
Comunidades de Aprendizaje	72,9
Investigación Acción	31,3
Estudio de Clases	14,6
Club de Video	8,3

Tabla N° 19 Acciones en el contexto de Retroalimentación de la Práctica Docente

Estrategias Retroalimentación Práctica Docente	% de acciones que utilizan estrategia
Visitas al Aula	77,1
Coaching entre pares	79,2
Caminatas Pedagógicas	0
Rondas Instruccionales	4,16

Asimismo, el siguiente gráfico representa la selección de las acciones de los establecimientos educacionales CMVM, donde adoptaron un sello particular. Claramente el coaching entre pares, las visitas al aula y las comunidades de aprendizaje son las estrategias preferidas en los establecimientos. Estas opciones evidencian un compromiso de los docentes con los planes locales y la intención de asumir el liderazgo entre ellos y ellas, para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Gráfico N° 32 Estrategias DPD promedio CMVM



Los Planes Locales DPD en general formularon acciones en el contexto y sentido del concepto “local”, que implica desplegar los recursos humanos y materiales con los que cuenta el establecimiento, para dar respuesta a las necesidades detectadas en los diagnósticos.

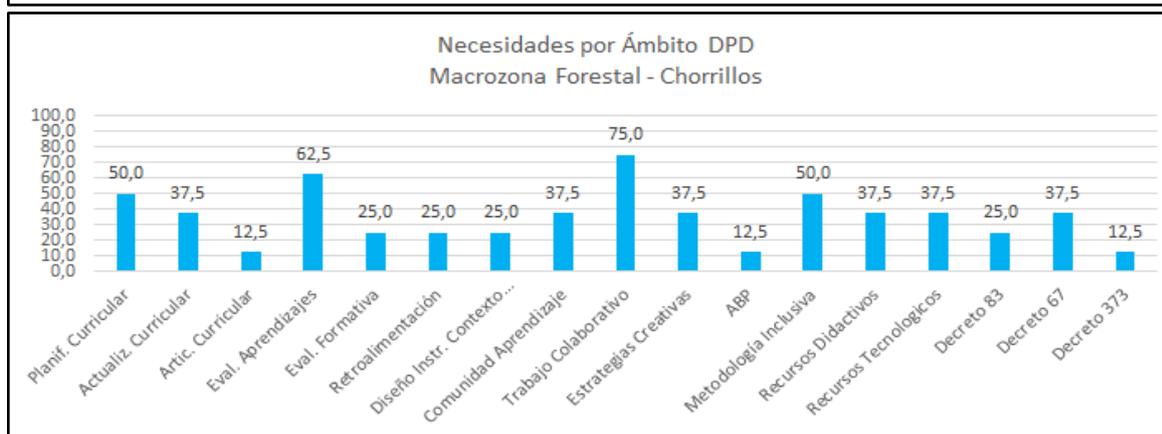
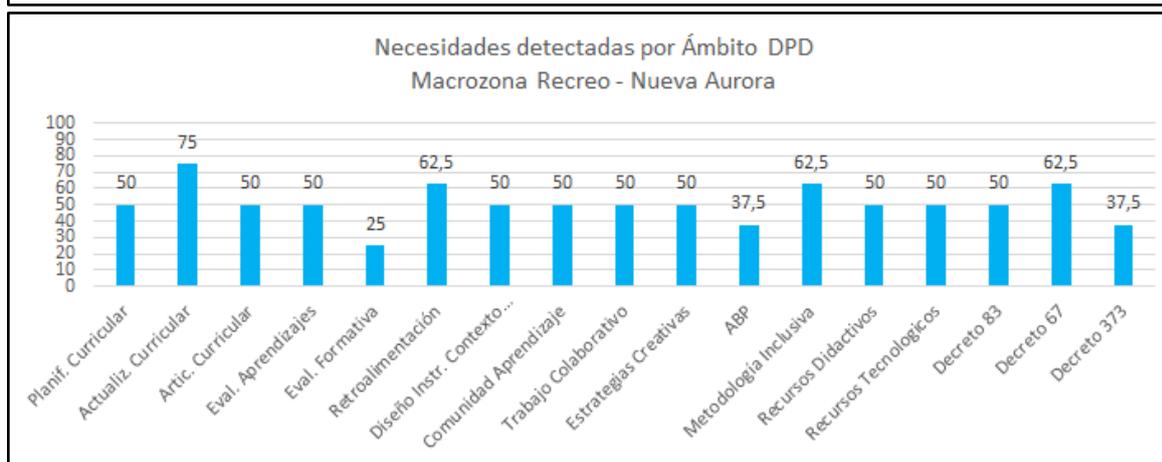
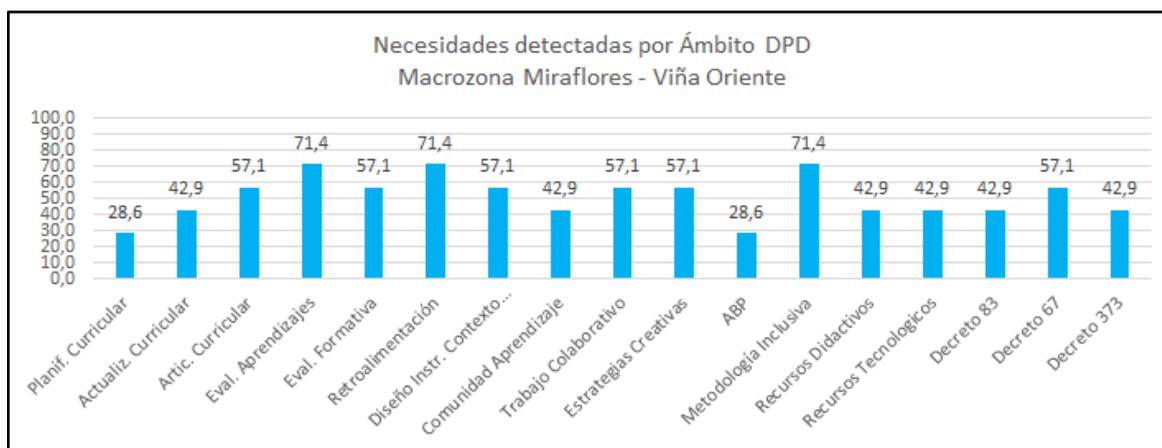
2.2.4.4. Informe de necesidades y estrategias DPD por macrozonas

Desde el año 2022, Dirección de Educación de Corporación Municipal, ha organizado su trabajo de apoyo a la gestión de los establecimientos educacionales, en torno a Macrozonas territoriales, donde se generan espacios comunes de intercambio de experiencias educativas y de propuestas para dar respuesta a las necesidades detectadas y brindar un apoyo conjunto desde los

territorios, con un sentido de trayectorias educativas y comunitario. En el siguiente gráfico se presentan resultados de las necesidades detectadas en cada macrozona.

Gráfico N° 33 Necesidades detectadas por ámbito DPD según macrozona





Tanto en la fase diagnóstica para detectar necesidades, como en el diseño y desarrollo de los planes locales y en su etapa de evaluación, se realizó acompañamiento a los establecimientos educacionales desde la coordinación central de CMVM. En todas las fases de los Planes Locales, se promovió un espacio de diálogo entre sus integrantes con la convicción de que el compromiso y participación del profesorado es fundamental para el éxito de los planes locales. En este sentido, los mecanismos de comunicación formales e informales fueron fluidos entre el nivel central y las comunidades educativas.

Durante el año 2022, se dejó abierta a los establecimientos educacionales, la definición de las necesidades en todas las áreas de gestión. Sin embargo, el año 2023 sobre la base de la experiencia anterior, desde la Dirección de Educación se entregaron orientaciones y modelamiento de un Plan.

Por consiguiente, las necesidades definidas durante 2023, están adscritas al Plan de Reactivación del MINEDUC y a los objetivos estratégicos del PADEM 2023, para dar coherencia a través de este Plan Local, a las necesidades detectadas por las comunidades Educativas, pero focalizado en el Eje 2 del Plan de Reactivación Ministerial de Fortalecimiento de los Aprendizajes.

En definitiva, la Dirección de Educación optó, en tanto sostenedor, por unificar criterios para organizar y planificar los Planes Locales de DPD. Sin embargo, ha dejado espacio en la elaboración de los objetivos y acciones, en tanto responden a los diagnósticos y necesidades de cada comunidad educativa alineados a la Fase Estratégica de cada uno de sus PME. El 100% de los establecimientos cumplió con la entrega de su Plan de DPD. En este sentido, como sostenedores contamos con los insumos para sustentar la solicitud de recursos ministeriales comprometidos para el Desarrollo Profesional Docente y facilitar la gestión de los Planes de Mejoramiento, para potenciar una función docente orientada a los aprendizajes integrales con garantía de derechos de cada estudiante que se forma en la educación pública de Viña del Mar.

2.3. Diagnóstico Participativo

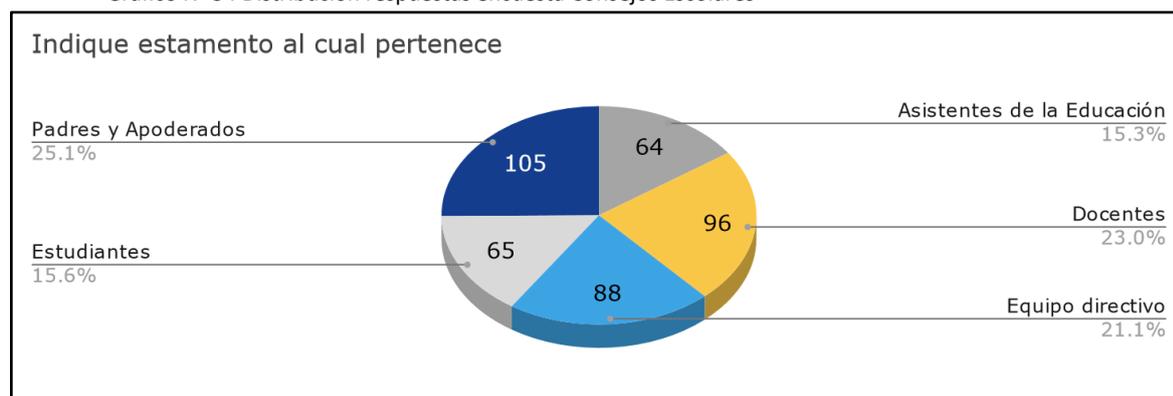
Uno de los aspectos más importantes en la entrega del servicio educativo de la comuna es la constante evaluación y retroalimentación por parte de los usuarios y actores claves en la entrega de este. Por este motivo, se han diseñado 4 instrumentos de consulta a la comunidad educativa, con el fin de recopilar sus apreciaciones en torno a distintas temáticas, a saber: Uno de estos instrumentos es una profundización de la encuesta participativa diseñada para el PADEM 2023 con el equipo de Participación Ciudadana del Municipio de Cuidados y que en esta oportunidad se orientó a los Consejos Escolares de cada establecimiento. El segundo instrumento se refiere a la evaluación del liderazgo directivo aplicado a las y los funcionarios de cada establecimiento. El tercero, recoge la opinión de los diversos estamentos en relación a prácticas de liderazgo inclusivo, instrumento internacional adaptado por el equipo de académicos de la UNAB. El cuarto y último instrumento refiere a conocer la opinión de los diferentes estamentos sobre los factores de riesgo estudiantil, este instrumento fue apoyado por la Dirección de Seguridad Humana del municipio de cuidados, a través del Servicio Nacional de Alcohol y Drogas (SENDA). A continuación, se dará cuenta de los resultados obtenidos a través de ellos.

2.3.1. Encuesta participativa a Consejos Escolares

Como profundización a la consulta aplicada en el año 2022, para la construcción del PADEM 2023, se diseña la encuesta participativa para los Consejos Escolares. Tal como se indicó en el capítulo sobre metodología, esta opción se realiza porque en dos años de gestión se ha ido consolidando los procesos de representatividad, democracia y participación en estas instancias. Asimismo, por normativa ministerial sus miembros ejercen el rol de representantes de cada uno de los estamentos que componen la comunidad educativa.

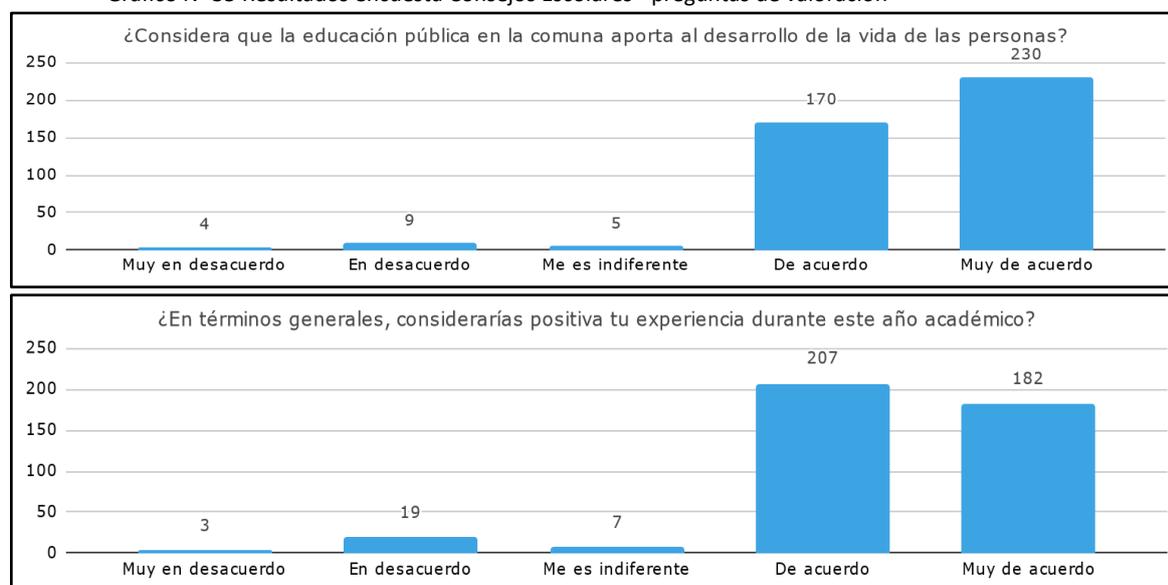
La consulta consta de una sección de identificación en donde se desprende el estamento de quien responde, una sección de valoración en escala Likert expresando acuerdo o desacuerdo con las consultas planteadas, y una sección de selección de factores más relevantes según ámbito evaluado. La distribución por estamento de las respuestas a esta encuesta es la siguiente:

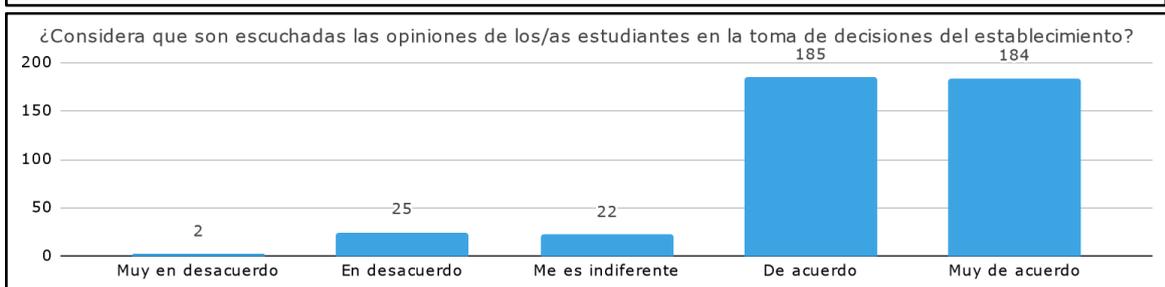
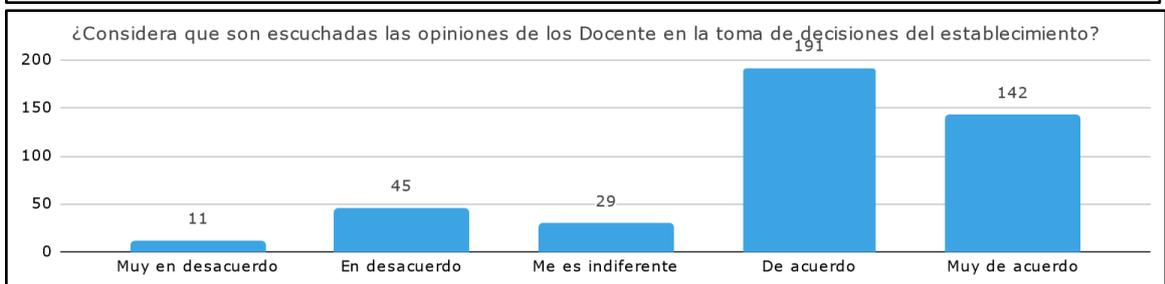
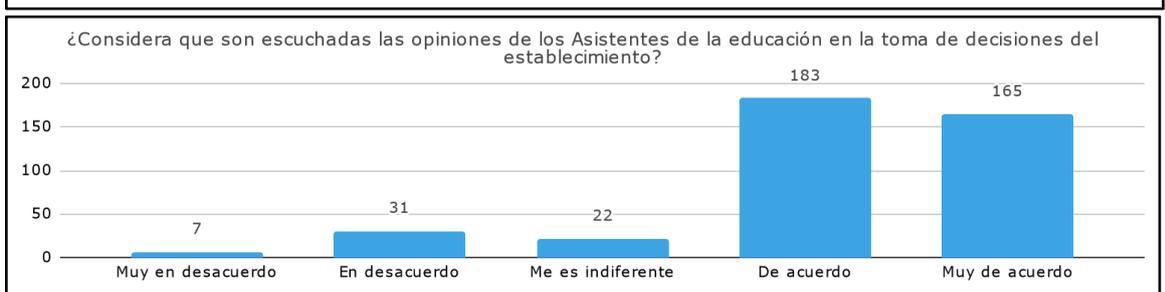
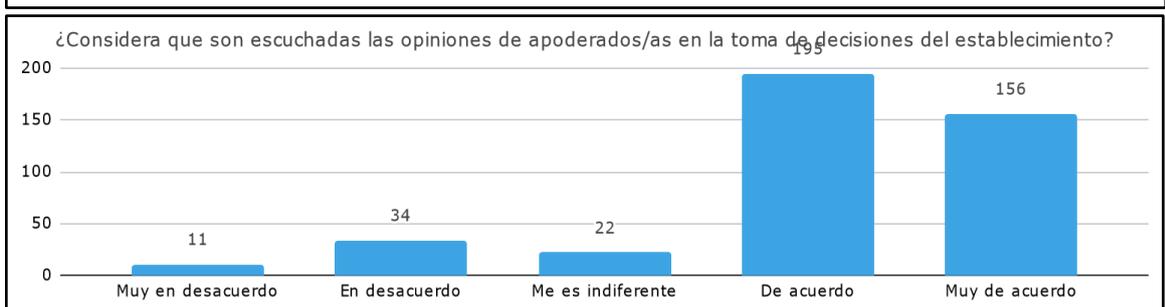
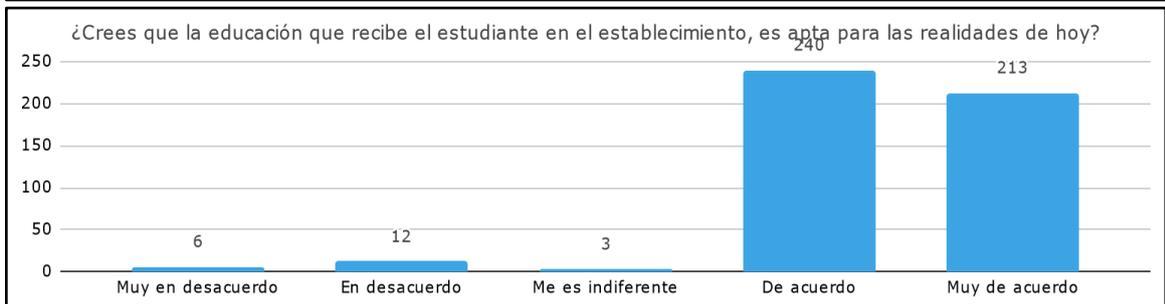
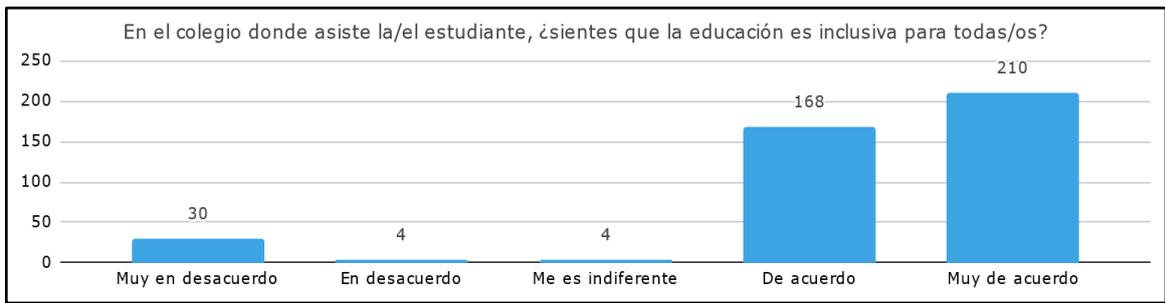
Gráfico N° 34 Distribución respuestas encuesta Consejos Escolares

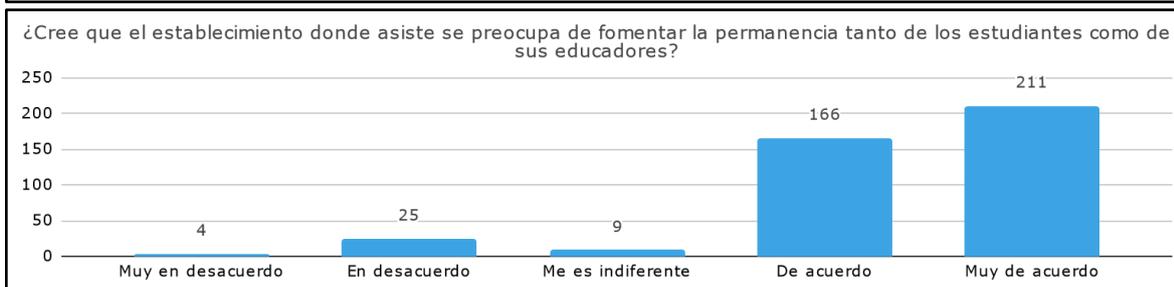
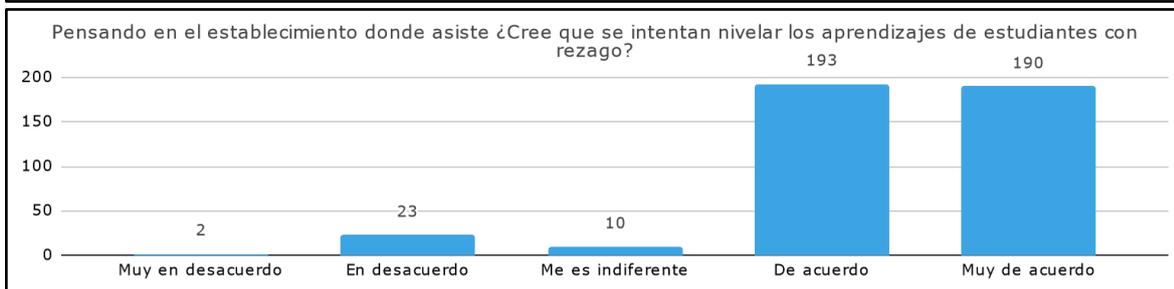
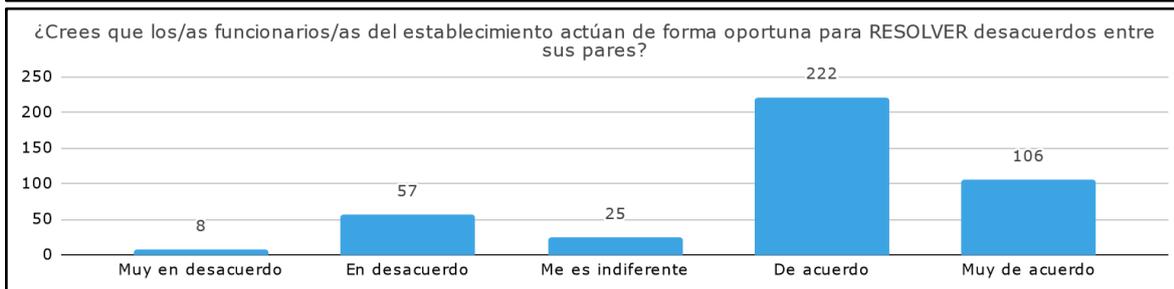
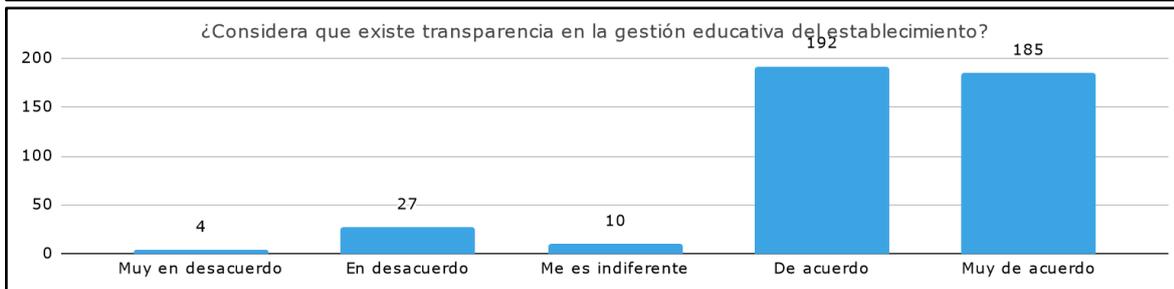


Los resultados de la sección de valoración se muestran a continuación:

Gráfico N° 35 Resultados encuesta Consejos Escolares - preguntas de valoración



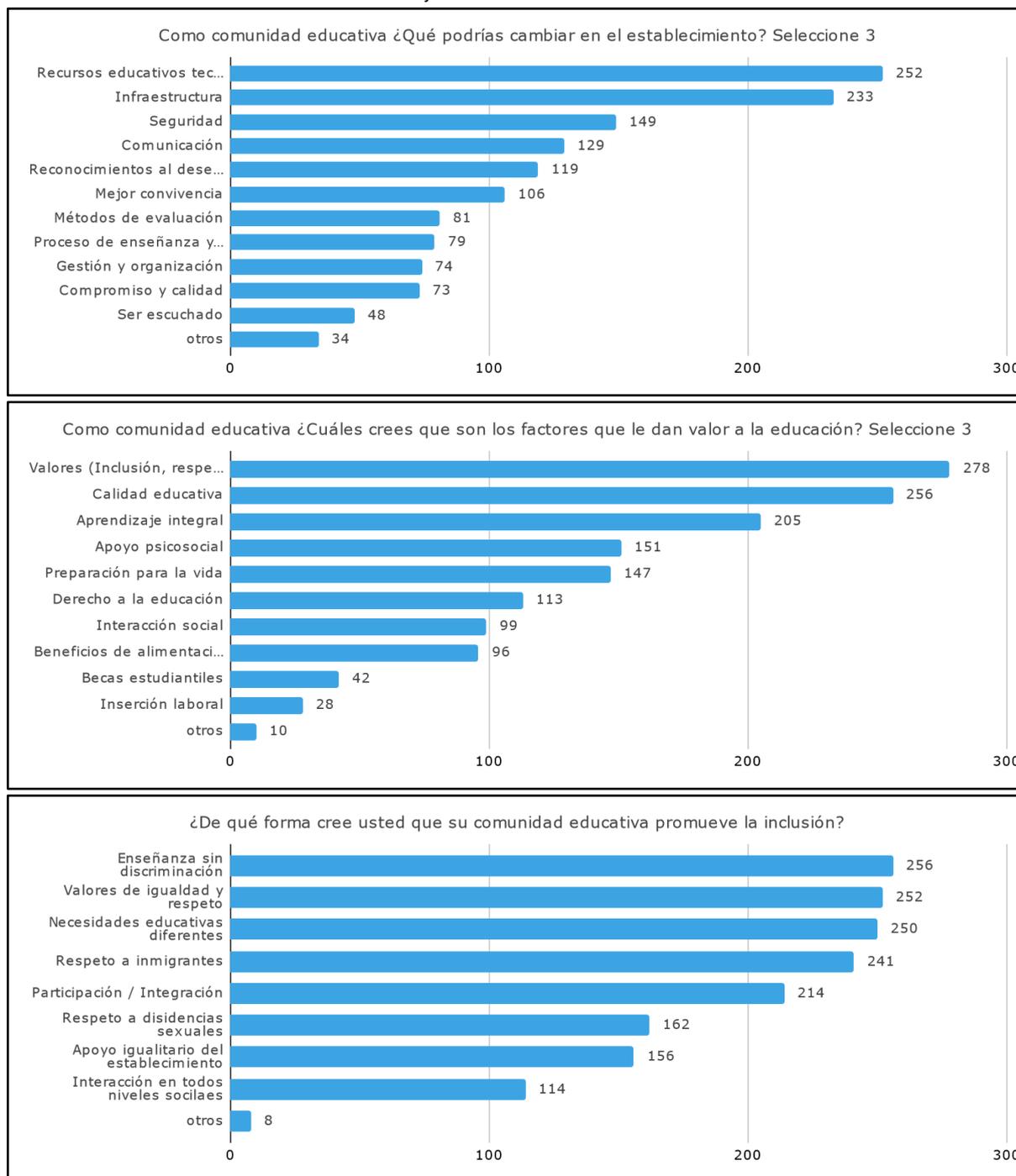


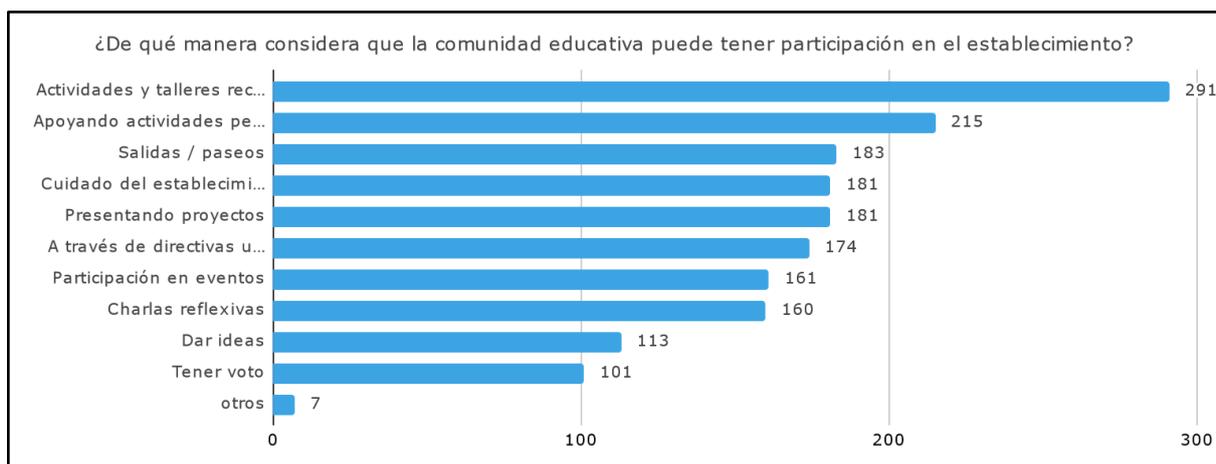


Se aprecia una gran cantidad de respuestas que tienden a estar de acuerdo con cada afirmación. Sin embargo, en casos particulares existen numerosas respuestas en desacuerdo que llaman la atención.

Asimismo se consultó respecto de los principales factores a considerar en distintos ámbitos del servicio educacional, las respuestas se muestran a continuación:

Gráfico N° 36 Resultados encuesta Consejos Escolares - factores





Finalmente, dentro de los principales comentarios abiertos de la encuesta y que más se repiten, se encuentran los siguientes:

- “Se debe desvincular a los funcionarios que no hacen su trabajo porque se sabe que nunca se desvinculan del sistema y por eso los funcionarios se vuelven cómodos y no hacen bien su trabajo”
- “Desde el sostenedor, es importante que tenga un rol más activo en orientar y acompañar al equipo directivo en situaciones complejas de convivencia escolar.”
- “Es necesario regularizar los cargos directivos y los concursos públicos, esta escuela ya cumplió el periodo de concurso público, es necesario realizar un cambio de gestión.”
- “Sólo agradecer la oportunidad que se nos da de expresar nuestro punto de vista en relación con este importante tema como es la educación en un contexto integral.”
- “Los padres, no están preparados para la diversidad sexual y la aceptación por parte de ellos a trabajar en la diversidad sexual.”
- “La enseñanza es excelente, somos todos familia nos cuidamos y respetamos nos falta estructura, más seguridad.”

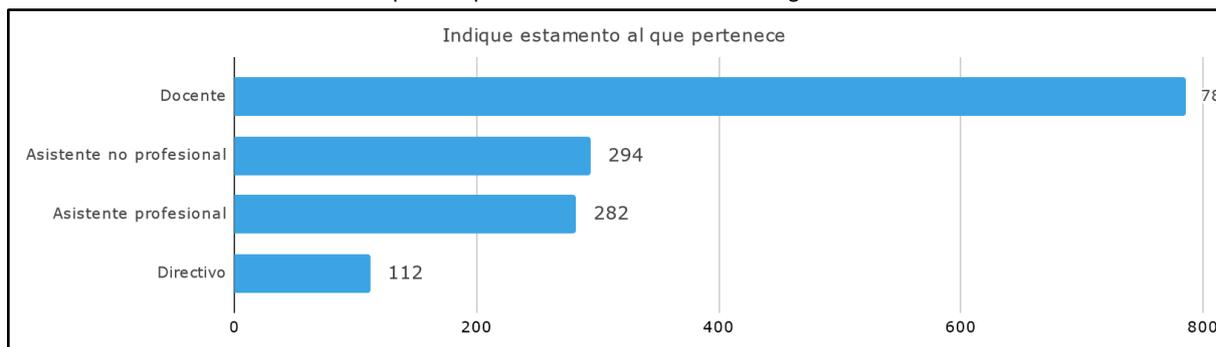
2.3.2. Encuesta de liderazgo directivo

La encuesta aplicada de liderazgo directivo a la comunidad educativa, tiene como propósito conocer la opinión de las y los funcionarios sobre aquellos aspectos de gestión que presentan oportunidad de mejora y aquellos aspectos que pueden ser fortalecidos para alcanzar mejores resultados de los ya generados mediante buenas prácticas de Dirección de cada establecimiento educacional.

Según la definición proporcionada en el capítulo metodológico, tiene como propósito conocer de qué manera los directores comprenden y asumen las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, dada su función de responsables de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de las comunidades que tienen la responsabilidad de dirigir.

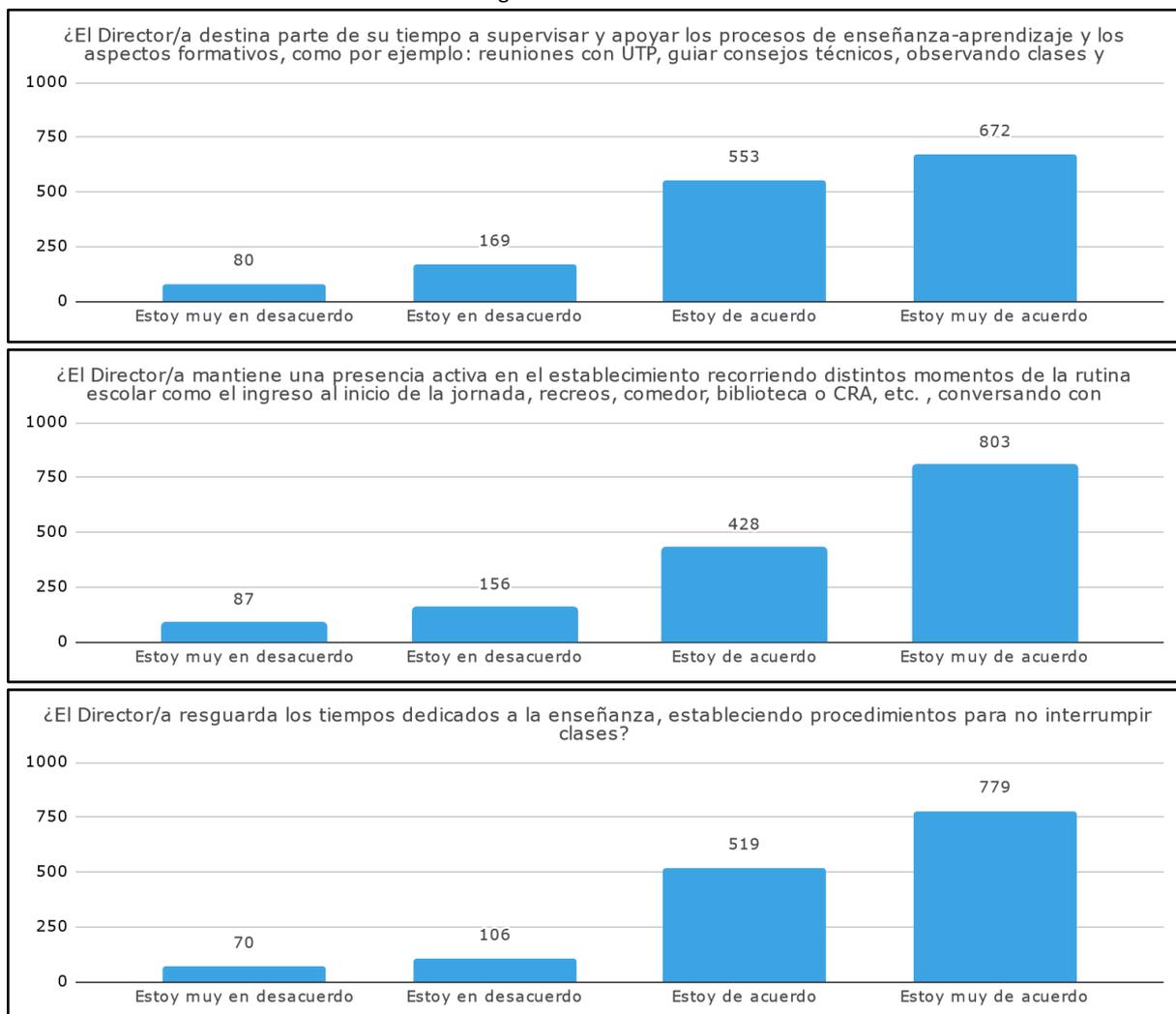
La distribución final de respuestas evidencia la participación de 48 de las 49 escuelas y liceos de la Corporación. La distribución según estamento se presenta en la siguiente figura:

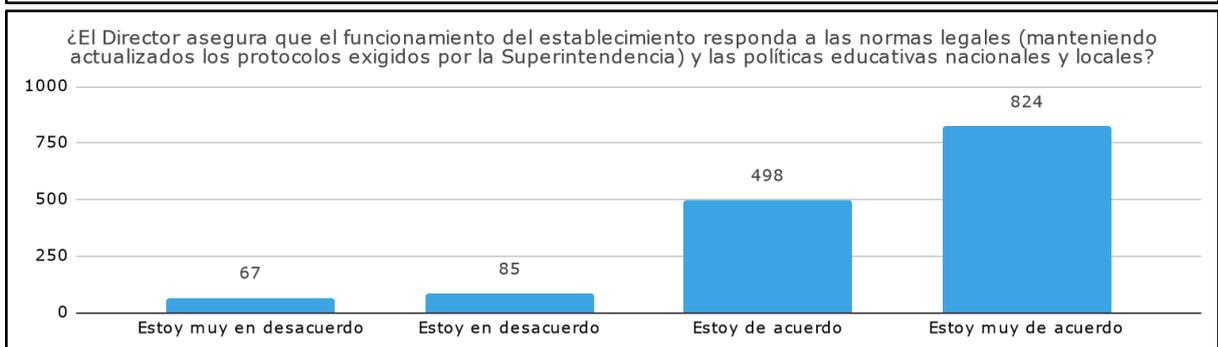
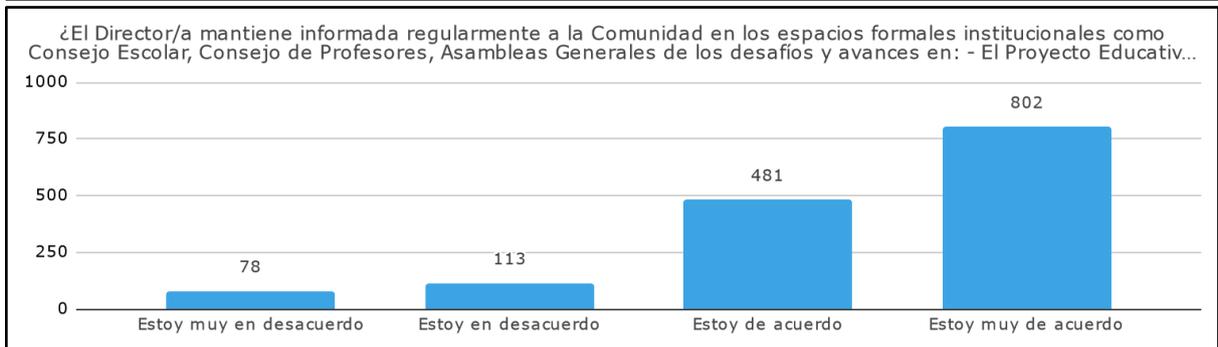
Gráfico N° 37 Distribución respuestas por estamento encuesta Liderazgo Directivo

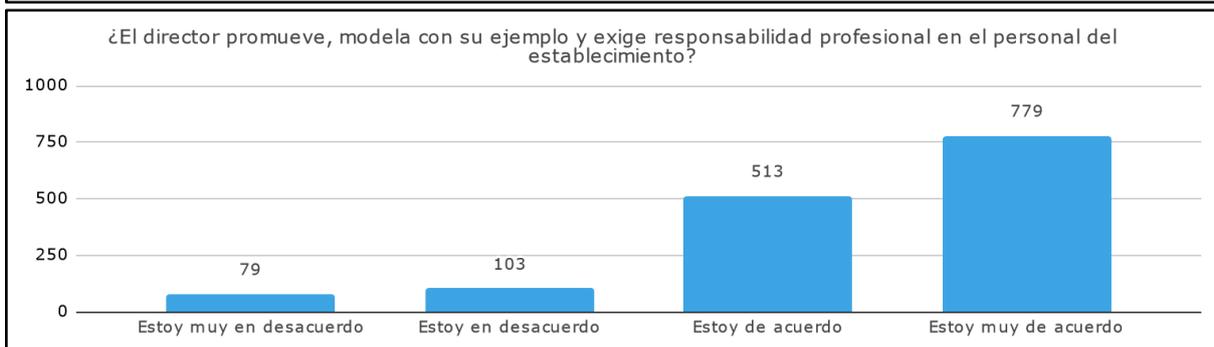
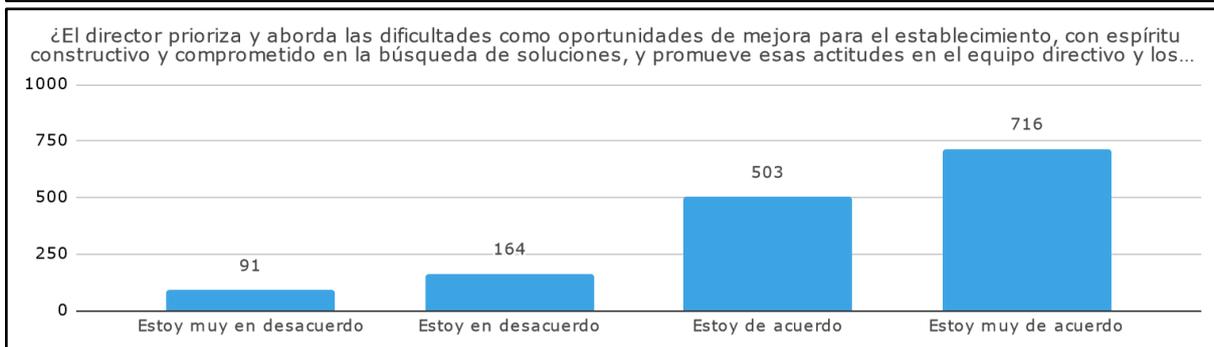
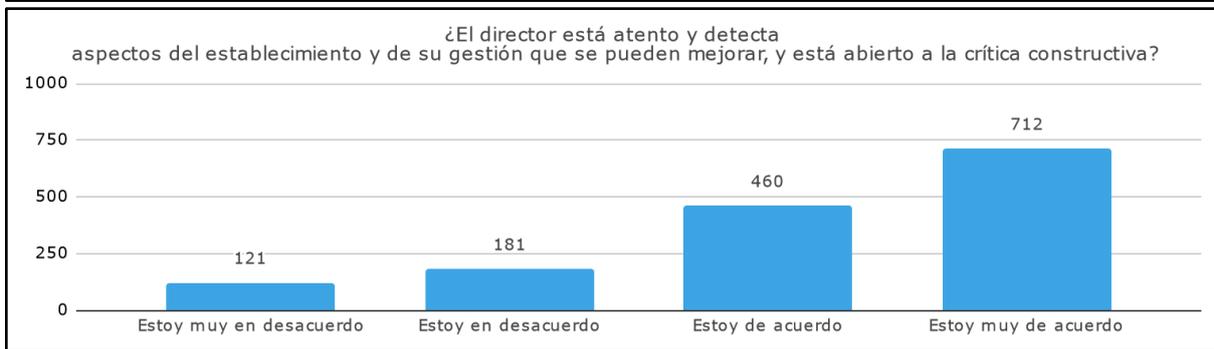
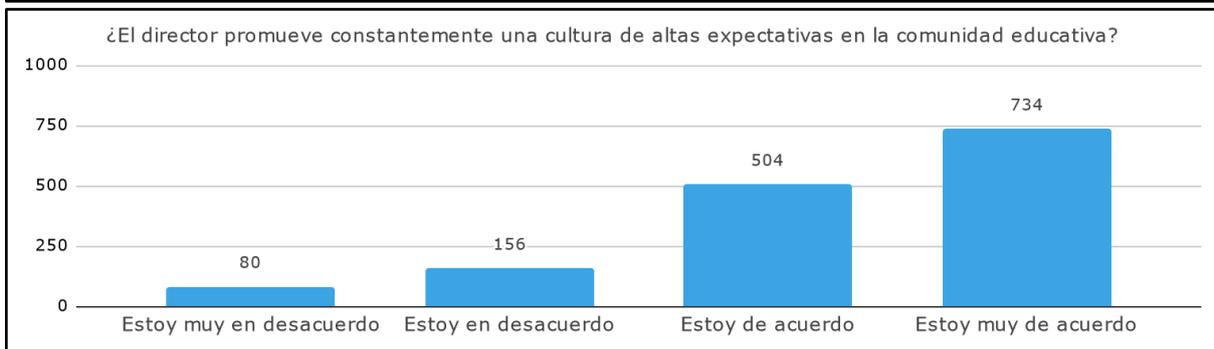
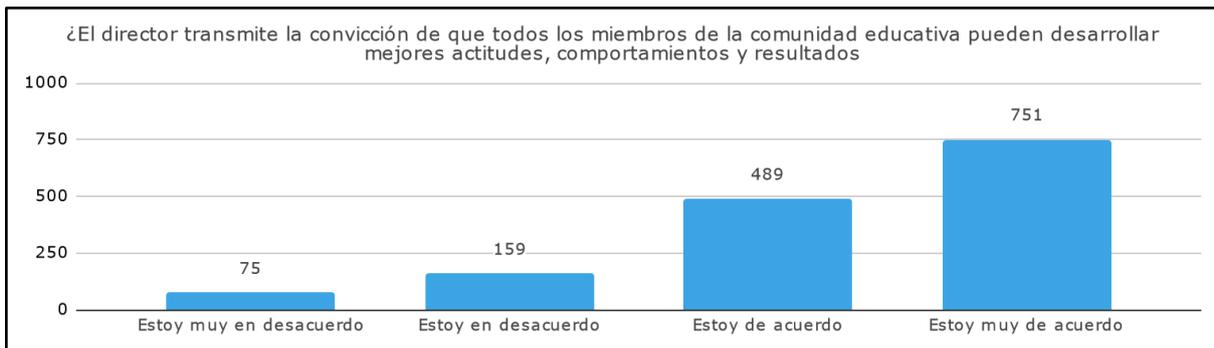


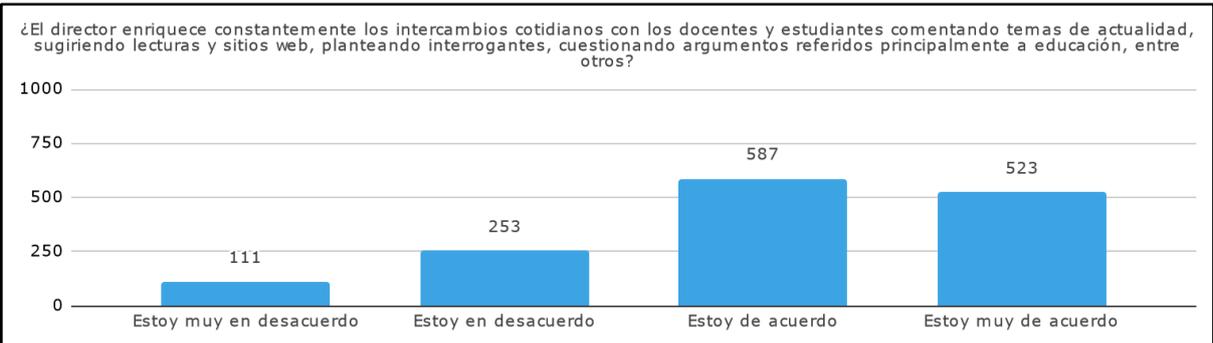
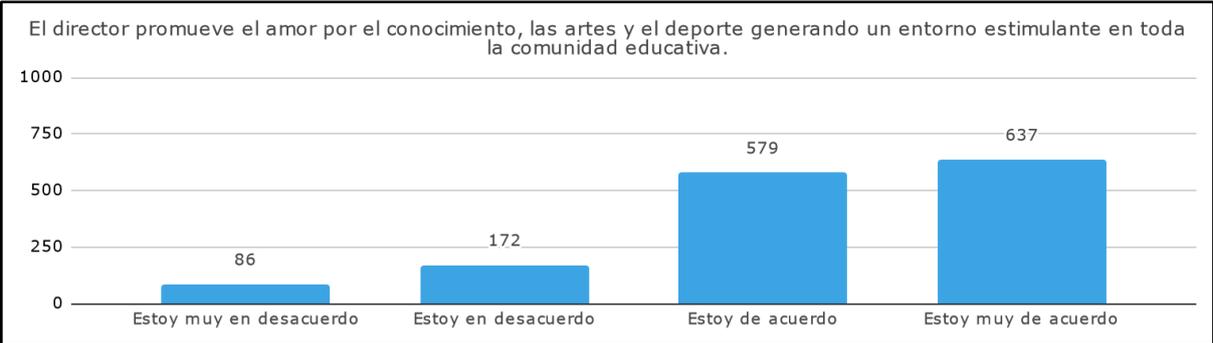
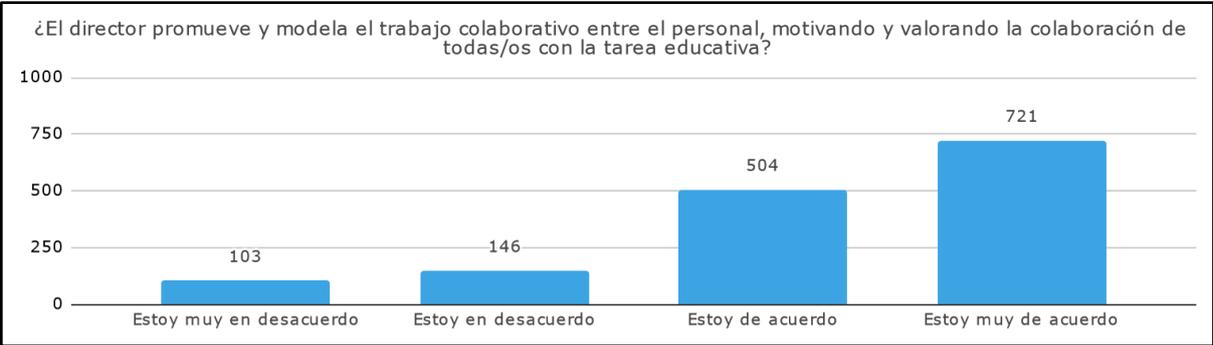
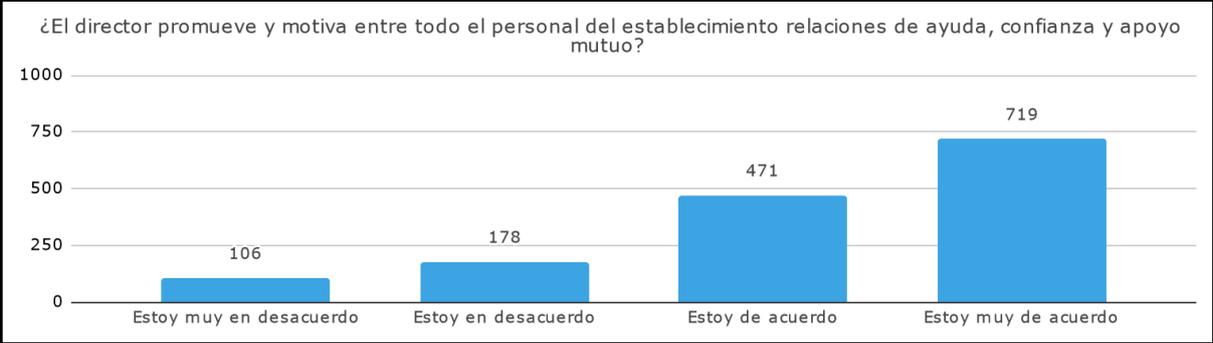
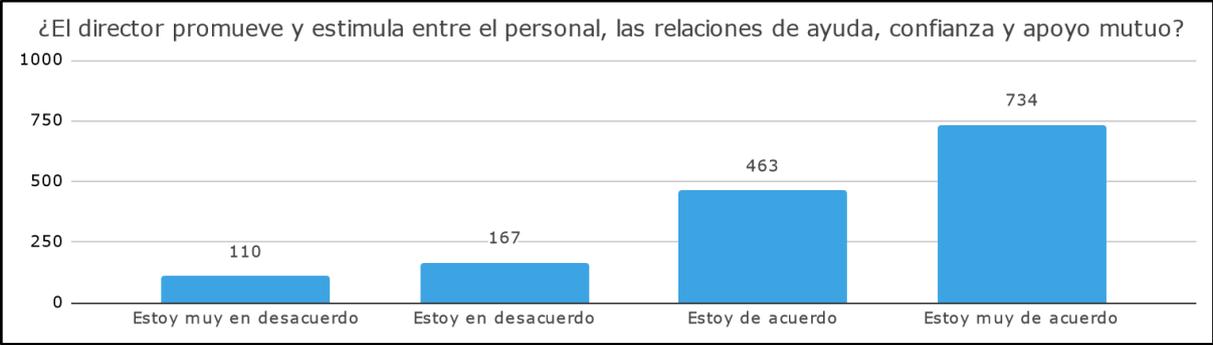
El resultado de las consultas aplicadas en cada aspecto de la evaluación, mediante preguntas de valoración, se muestran a continuación:

Gráfico N° 38 Resultados encuesta Liderazgo directivo







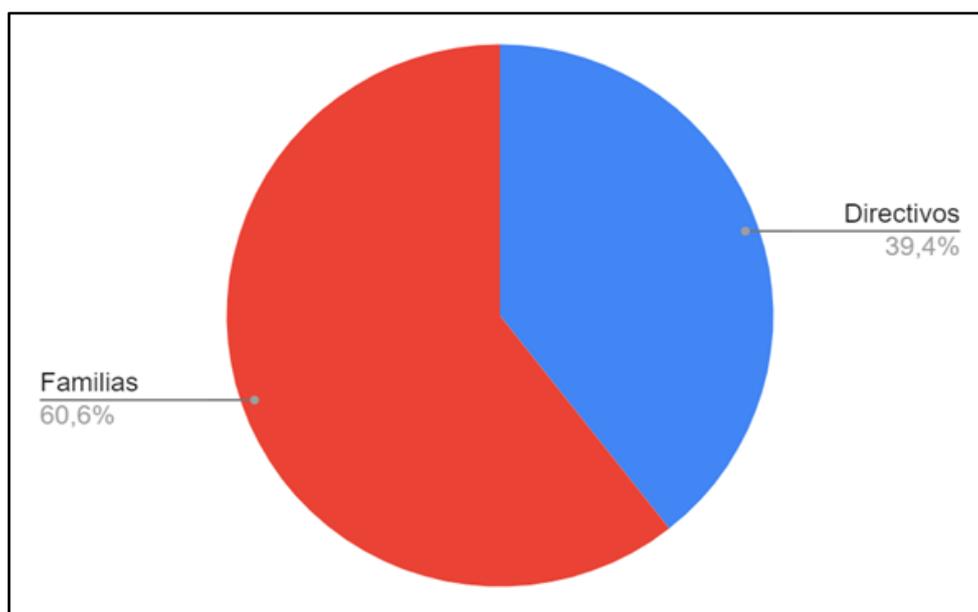


Al igual que la consulta a los Consejos Escolares se aprecia una clara tendencia a las respuestas en acuerdo con las afirmaciones planteadas en cada ámbito. Sin embargo, también existe mayor proporción de respuestas en desacuerdo en algunos aspectos específicos, en contraste con una menor cantidad de respuestas en acuerdo.

2.3.3. Encuesta de opinión sobre liderazgo inclusivo (UNAB)

Los resultados se organizan para evidenciar la realidad comunal, ofreciendo una mirada panorámica de la misma. En total, en los establecimientos municipales de Viña del Mar participaron 1.303 personas. Por el lado de directivos, docentes y asistentes de la educación se contó con 513 respuestas; mientras que 790 familiares y apoderados participaron en un segundo instrumento. La distribución de la muestra se comparte a continuación:

Gráfico N° 39 Distribución de participantes encuesta opinión UNAB, comuna de Viña del Mar.



La muestra responde a 18 establecimientos. En la siguiente tabla se despliega la cantidad de participantes por cada uno de ellos:

Tabla N° 20 Participantes del instrumento a familias e instrumento a directivos, docentes y asistentes de la educación, desplegados por establecimiento.

ID	N funcionarios	N Familias	N°Total	Total Comunidad Educativa	% Participación
1	1	0	1	220	0.45%
2	4	6	10	355	2.82%

3	37	45	82	265	30.9%
4	40	44	84	298	28.19%
5	29	66	95	172	55.23%
6	22	15	37	195	18.97%
7	35	47	82	518	15.83%
8	49	8	57	412	13.83%
9	7	30	37	414	8.94%
10	18	23	41	158	25.95%
11	11	5	16	248	6.45%
12	70	148	218	507	42.99%
13	43	35	78	168	46.43%
14	62	42	104	600	17.33%
15	18	133	151	512	29.49%
16	33	93	126	500	25.20%
17	8	49	57	242	23.55%
18	18	1	19	85	22.35%

La tabla anterior presenta los niveles de participación por funcionarios y familias con relación al total de la comunidad educativa. De las 18 escuelas, 8 presentan niveles de participación sobre 25%, lo que permite establecer generalizaciones en los hallazgos para esas comunidades educativas. Destaca la escuela N°5 con sobre el 50% de participación. El promedio comunal es 23%, por lo tanto, 9 escuelas se encuentran sobre el promedio y 9 bajo el mismo. Las escuelas N° 1, 2, 9 y 11 no superan el 10% de participación, por lo tanto, no es posible generalizar los resultados para esos centros escolares. Los resultados del instrumento se distribuyen entre los valores 1 y 4, correspondiente a los siguientes niveles de implementación de las distintas prácticas:

- 1 = Aún no implementada 3 = Sustancialmente implementada
 2 = Parcialmente implementada 4 = Totalmente implementada

A continuación, se presentan los resultados de las dimensiones antes descritas, y de las pruebas, cerrando con el promedio de liderazgo inclusivo de la comuna.

Tabla N° 21 Resultados promedio de dimensiones, instrumentos y promedio de liderazgo inclusivo, nivel comunal Viña del Mar.

LEI-Q Directivos 1A	LEI-Q Directivos 1B	LEI-Q Familias 2A	LEI-Q Familias 2B	LEI-Q Directivos	LEI-Q Familias	LEI-Q Promedio
2,66	2,89	2,82	2,97	2,77	2,89	2,83

En la Tabla anterior se evidencia que las prácticas de liderazgo inclusivo son mayormente reportadas desde la perspectiva de familias en comparación con la perspectiva de directivos, docentes y asistentes de la educación. Dentro del instrumento de directivos, docentes y asistentes, además se observa que la dimensión 1B “Gestión de la enseñanza y aprendizaje y desarrollo profesional docente” es la que presenta mayores resultados. Por último, las prácticas de familias privilegian la dimensión 2B “La escuela como espacio inclusivo”.

En general, todos los resultados ubican las prácticas entre los niveles **Parcialmente implementadas y Sustancialmente implementadas**. No se perciben, ni de parte de familias ni de funcionarios, prácticas de liderazgo inclusivo totalmente implementadas. Para mayor comprensión, a continuación, se ofrecen análisis adicionales por macrozona.

Tabla N° 22 Resultados promedio de dimensiones, instrumentos y promedio de liderazgo inclusivo, nivel macrozonas de Viña del Mar.

Macrozona	LEI-Q Dir1A	LEI-Q Dir1B	LEI-Q Fam2A	LE-IQ Fam 2B	LEI-Q Directivos	LEI-Q Familias	LEI-Q Promedio
G. Carreño/Reñaca Alto	2,92	3,12	3,00 ↑	3,21 ↑	3,02	3,10 ↑	3,06 ↑
Santa Inés/Achupallas	2,50	2,70	2,89	2,27 ↓	2,60	2,58 ↓	2,59 ↓
Viña Oriente	2,47	2,69	2,91	3,01	2,58	2,96	2,77
Forestal	3,13 ↑	3,34 ↑	2,73	2,92	3,23 ↑	2,83	3,03

Plan Viña	2,36 ↓	2,63 ↓	2,64 ↓	2,79	2,50 ↓	2,71	2,60
Recreo/Nva Aurora	2,56	2,88	2,81	3,00	2,72	2,91	2,81

La Tabla anterior muestra el detalle de los promedios por macrozona, identificando aquellas que muestran los resultados superiores e inferiores dentro de la comuna. Aquí se aprecia que:

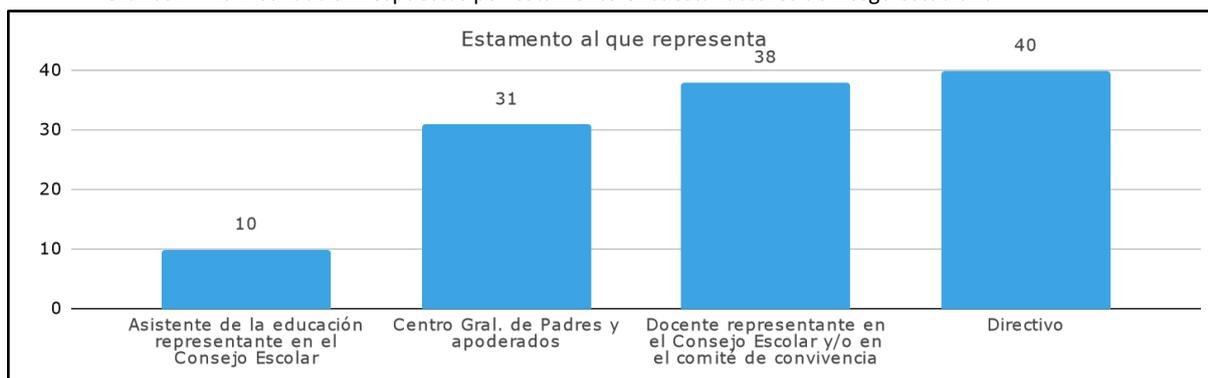
1. La Macrozona Gómez Carreño y Reñaca Alto muestra el **mayor promedio** sobre liderazgo inclusivo tanto a **nivel comunal** como en el instrumento **dirigido a familias**.
2. La Macrozona Forestal presenta el **mayor promedio** sobre liderazgo inclusivo en el instrumento dirigido a **directivos, docentes y asistentes de la educación** en sus **dos dimensiones**.
3. La Macrozona Santa Inés y Achupallas muestra el **menor promedio** sobre liderazgo inclusivo tanto a **nivel comunal** como en el instrumento **dirigido a familias**.
4. La Macrozona Plan Viña muestra el **menor promedio** sobre liderazgo inclusivo en el instrumento dirigido a **directivos, docentes y asistentes de la educación**, así como en la dimensión “Apertura a la comunidad” **relacionados a familias**.
5. Las macrozonas de Viña Oriente y Recreo-Nueva Aurora se encuentran **dentro de los promedios** tanto a **nivel comunal** como en **ambas versiones del instrumento**.

2.3.4. Encuesta de factores de riesgo estudiantil (SENDA)

El propósito de esta consulta es el levantamiento de algunas apreciaciones respecto de los factores que se identifican como factores de riesgo estudiantil en materia de convivencia y seguridad al interior de establecimientos educacionales. La encuesta es dirigida a representantes de los distintos estamentos de la comunidad estudiantil.

La participación por establecimiento alcanzó un total de 47 de las 49 escuelas y liceos de la Corporación. La distribución por estamento se presenta en la siguiente figura:

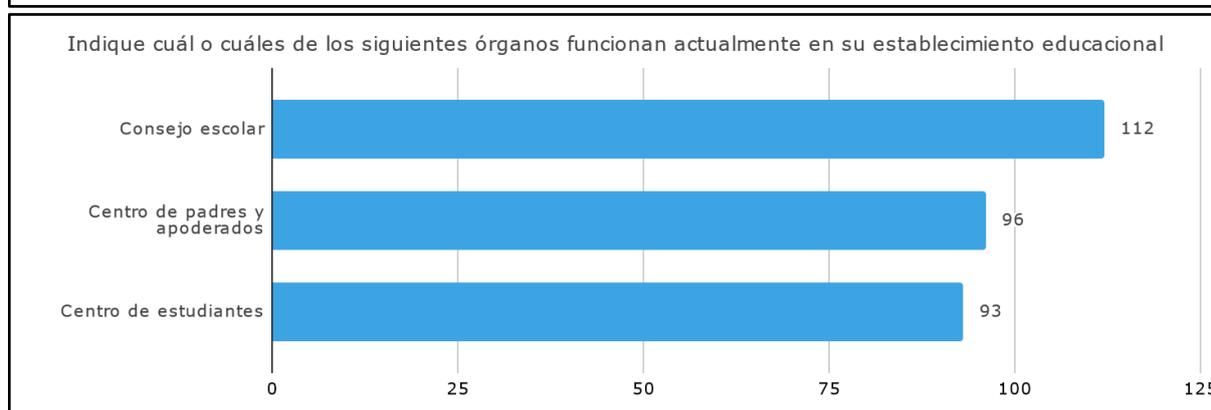
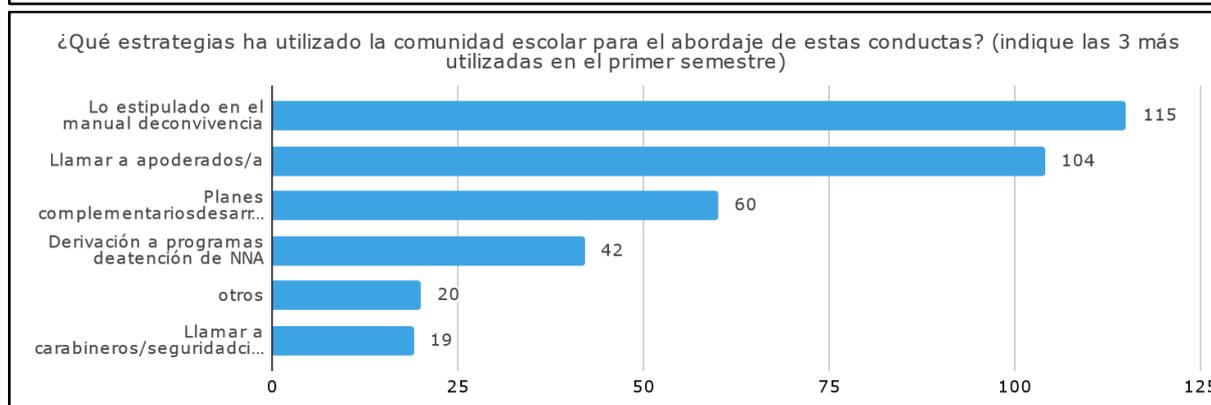
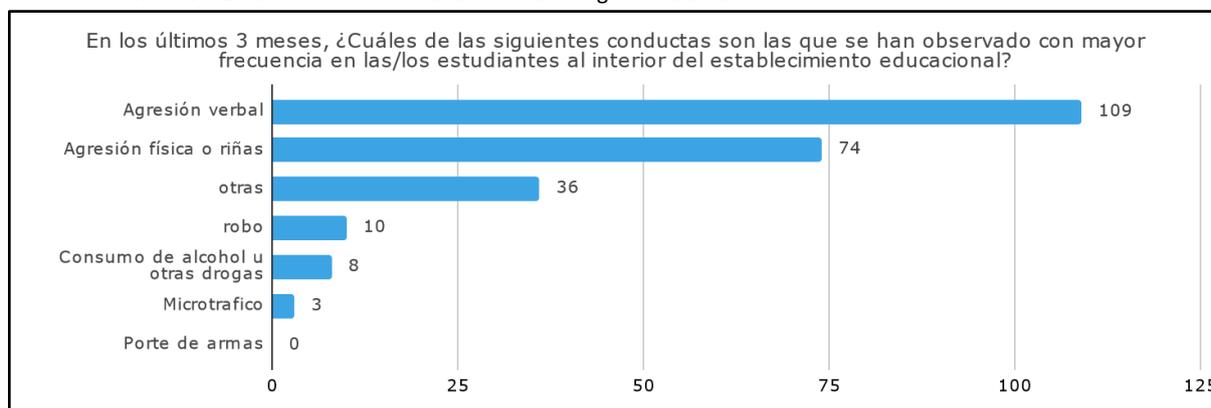
Gráfico N° 40 Distribución respuestas por estamento encuesta factores de riesgo estudiantil

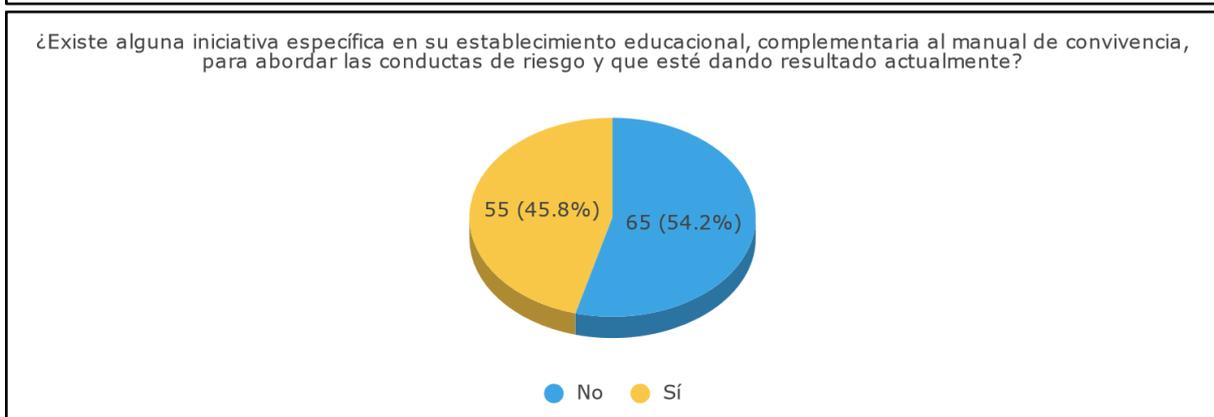
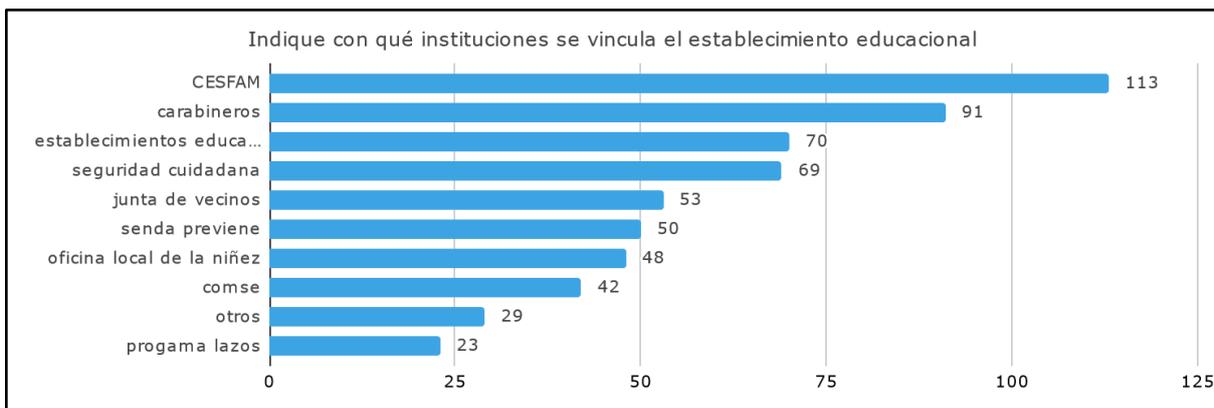


En el caso de las respuestas de estudiantes, se consultó a representantes de centros de estudiantes, para lo cual se obtuvieron las respuestas de los establecimientos: Colegio República de Colombia, CEIA Limonares, CEIA Los Castaños, Liceo Benjamín Vicuña Mackenna, Liceo Bicentenario Viña del Mar.

Los resultados de la encuesta en el caso de representantes de la comunidad educativa se presentan en el siguiente resumen:

Gráfico N° 41 Resultados encuesta factores de riesgo estudiantil



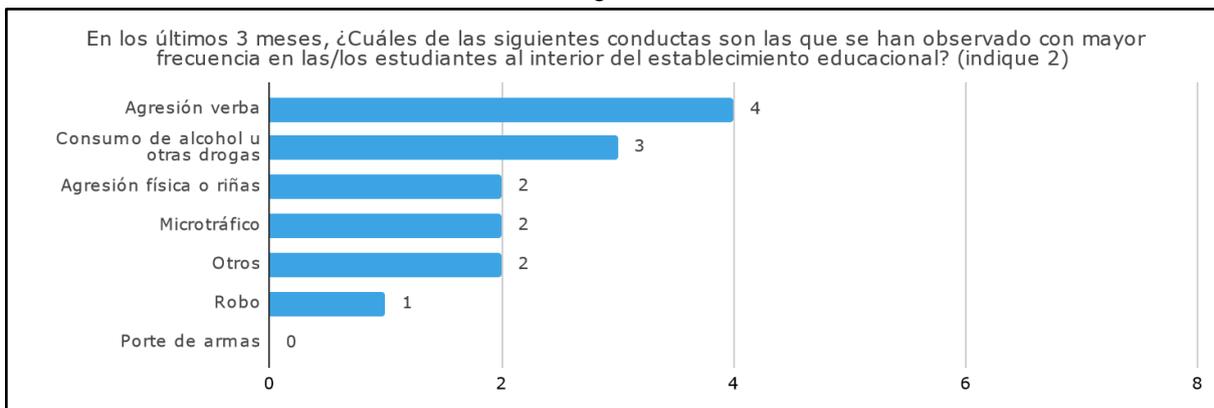


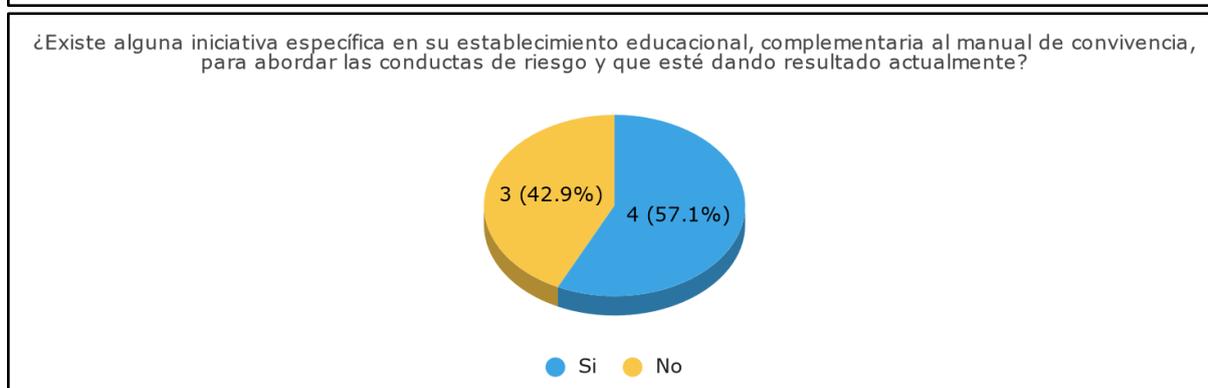
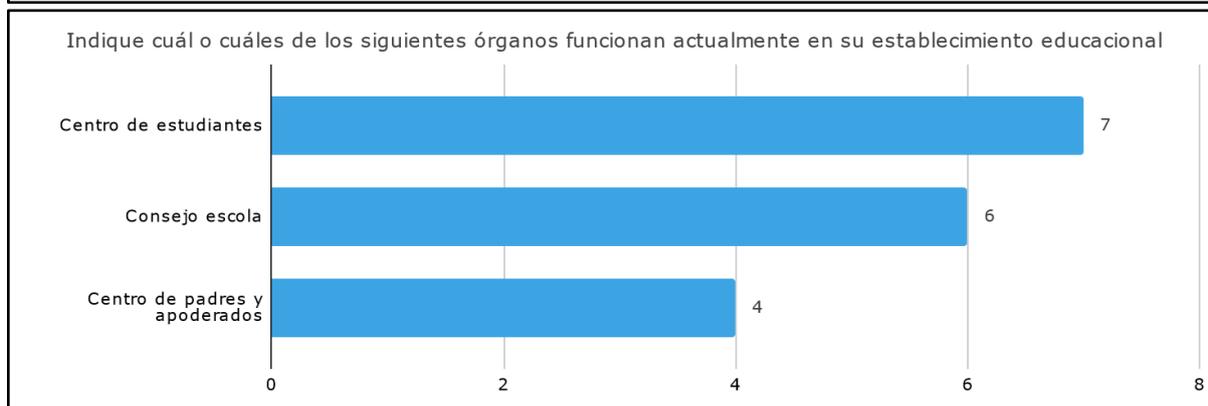
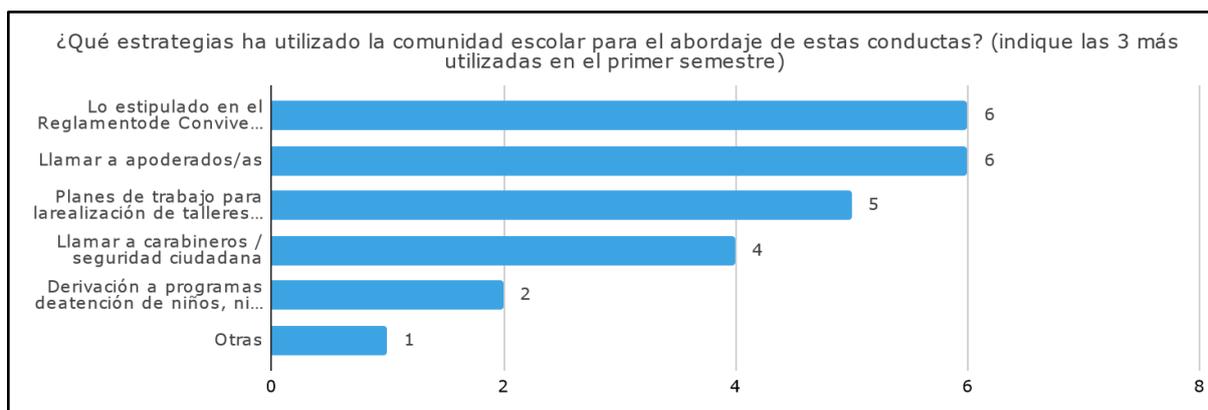
“Si indicaste si, ¿cuál medida?”

- Talleres desarrollados con estudiantes y cuidadores, padres, apoderados.
- Acciones del Plan de convivencia escolar.
- Talleres de apoyo y análisis a cargo de la dupla.
- Aplicación en todos los cursos de un "Termómetro Emocional" al inicio y al término de la jornada escolar.
- Tutores para alumnos con algunos problemas conductuales.

Por su parte, las respuestas de representantes de Centros de Estudiantes se presentan a continuación:

Gráfico N° 42 Resultados encuesta factores de riesgo estudiantil - estudiantes





“Si indicaste si, ¿Cuál medida?”

- Se aplica manual de convivencia.
- El departamento de convivencia escolar tiene una conexión real con las situaciones que están atravesando los estudiantes y seguimiento de estas.

- Hacemos jornadas de reflexión e intervención con Encargada de Convivencia y Dupla psicosocial.
- Desconozco esta información.
- Representar.
- Actividades recreacionales e interactivas con equipo psicosocial.

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 estratégica.

A continuación, se presentan cuatro tablas, cada una corresponde a una de las dimensiones analizadas. Al mismo tiempo en ellas se consolidan los factores y conclusiones a partir del diagnóstico, que inciden en cada dimensión según información obtenida de cada fuente de información.

Tabla N° 23 Síntesis diagnóstica Convivencia y Bienestar Integral

Dimensión: Convivencia y Bienestar Escolar
Se requiere explorar encuentros intergeneracionales en contexto de educación para reducir las brechas entre generaciones. (Indicadores SECPLA, distribución de población por edad, índice de juventud)
Existe una alta concentración de estudiantes migrantes en la macrozona Plan (Indicadores SECPLA, migrantes)
No se cuenta con una política de pueblos originarios (Indicadores SECPLA, N° de personas de origen étnico)
Comparativamente existe un mayor desacuerdo en los establecimientos educacionales en relación a que no existe educación inclusiva para todos y todas (Encuesta Consejos Escolares)
Los miembros de Consejos Escolares consideran que los factores que aportan valor a la educación son la inclusión y empatía, la calidad educativa, y los aprendizajes integrales. (Encuesta Consejos Escolares)
Los miembros de Consejos Escolares tienen una mirada clara y pertinente de los factores con los que la comunidad educativa promueve la inclusión (encuesta Consejos Escolares)
Existe una comprensión restringida del concepto de participación (se reduce a talleres extraprogramáticos, apoyo en actividades pedagógicas) por parte de los consejos escolares (Encuesta Consejos Escolares)

Existe la percepción en los integrantes de consejos escolares de que los desacuerdos entre pares no son resueltos oportunamente (Encuesta Consejos Escolares)

Los sumarios administrativos concentran en su mayoría situaciones de maltrato hacia estudiantes o entre funcionarios (Reporte sumarios)

Tabla N° 24 Síntesis diagnóstica Aprendizajes

Dimensión: Aprendizajes
Estudiantes de liceos HC tienen expectativas de continuar estudiando, mientras que estudiantes de liceos TP tienen expectativas laborales. Sin embargo, la oferta es limitada a los diversos territorios (Indicadores SECPLA, % de hogares menores al 40% RSH)
Existe un gran desacuerdo en la percepción de los modos de evaluación de aprendizajes (habilidades, conocimientos y actitudes) de los estudiantes. (encuesta Consejos Escolares)
Existe una demanda por parte de los Consejos Escolares por actividades extracurriculares asociadas a TICS, y talleres. (Encuesta Consejos Escolares)
Existe un aumento de la matrícula de estudiantes que requieren apoyos especiales para su aprendizaje, especialmente estudiantes CEA o con desarrollo neurodiverso. (Perfil de estudiantes, Estudiantes PIE)
Existe un aumento constante de la matrícula de estudiantes migrantes. (Perfil de estudiantes)
En general y en promedio, los resultados académicos disminuyen conforme avanza la trayectoria escolar (Indicadores PADEM)

Tabla N° 25 Síntesis diagnóstica Trayectorias y revinculación educativa

Dimensión: Resguardo de trayectorias educativas y re- vinculación educativa
Focalizar estrategias de revinculación y acompañamiento de trayectorias de aprendizaje escolar en los territorios con altos índices de vulneración. (Indicadores SECPLA, vivienda, N° de campamentos)
Personas jóvenes y adultas que requieran completar escolaridad. (Indicadores SECPLA, índice de dependencia)
La matrícula total históricamente ha presentado una fuerte disminución a lo largo de los años y en especial al inicio de los segundos semestres. (Resultados Indicadores PADEM 2023)
Se evidencian niveles bajos de articulación entre la enseñanza básica y media. (Resultados Indicadores PADEM 2023)
Se evidencian baja asistencia y matrícula en EPJA, respecto de las otras modalidades y niveles de enseñanza. (Indicadores PADEM)
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)
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).

Tabla N° 26 Síntesis diagnóstica Condiciones

Dimensión: Condiciones
Existe la percepción en los distintos estamentos de que sus opiniones no son escuchadas en los establecimientos. (encuesta consejos escolares)
Existe la percepción en los distintos estamentos de que no existe comunicación efectiva en los establecimientos (Encuesta Consejos Escolares)
Existe alta participación de los integrantes de Consejos Escolares en la evaluación diagnóstica para el proceso de construcción del PADEM 2024 (encuesta Consejos Escolares)
Los miembros de Consejos Escolares priorizan los recursos tecnológicos, la infraestructura y la seguridad como elementos de mejora en los establecimientos (Encuesta Consejos Escolares)
Existe un déficit de remuneraciones en incremento en el área de Educación, debido a un fuerte aumento de los costos de remuneraciones y de la incapacidad de aumentar ingresos por factores como la baja paulatina de la matrícula y asistencia, así como las retenciones de subvención escolar, entre otros.
Se mantiene el número de licencias médicas, así como los volúmenes de licencias continuas y menores a 30 días.
Se requiere un sistema de monitoreo y control de acciones permanentes para el cumplimiento de las metas PADEM
Actualmente se otorgan beneficios de transporte a estudiantes, esto es considerado como un elemento diferenciador en la educación en la comuna. (Propuesta de Valor – Jornada Diagnóstico Interno).
El gasto del servicio educativo se concentra mayoritariamente en personal y en mantención de infraestructura. (Diagnóstico Interno, 2022)
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 recibidos por subvención escolar y FAEP. (Sistema de financiamiento)
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).

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

Tal como lo explicitamos el año pasado, la política educativa comunal adhiere y se enmarca en la política internacional y nacional de educación. En este sentido, en este nuevo año renovamos nuestro compromiso de adhesión asumiendo las inequidades, injusticias y vulneraciones de derechos de las familias y estudiantes que fueron profundizadas en el contexto post pandemia por COVID 19, específicamente se adhiere el Plan de Reactivación Educativa 2023 al que nos ha convocado el MINEDUC. Asimismo, se asume el reto de la UNESCO 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". Cabe recordar que la política educativa 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.

Fig. N° 10 Fases de implementación política educativa nacional



En ese contexto, en enero de 2023, junto al presidente Gabriel Boric el ministro de Educación de entonces, realiza el lanzamiento del Plan de Reactivación Educativa sustentado en tres ejes, a saber: La asistencia y revinculación de los estudiantes excluidos del sistema; El fortalecimiento de aprendizajes y condiciones para la enseñanza; y la convivencia y salud mental.

- *Sobre asistencia y revinculación.* El área de Educación y cada establecimiento escolar ha recibido de manera permanente los reportes que entrega el MINEDUC con información personalizada de estudiantes excluidos del sistema y en riesgo de exclusión. Asimismo, a partir del mes de agosto de 2023 la CMVM ha firmado un convenio con el MINEDUC que permite la implementación de un programa piloto de re-vinculación y un equipo de 20 personas, profesionales y gestores territoriales, para colaborar con ellos durante 4 meses, en la búsqueda de estudiantes que se han visto excluidos y la co-construcción de nuevos modos de hacer pedagogía para re-vincularlos con las comunidades educativas, con sus trayectorias de aprendizaje y favorecer su bienestar y desarrollo, avanzando en la garantía de derechos en educación. El piloto se ha definido en dos establecimientos educacionales, que teniendo alta inasistencia tienen equipos dedicados a este desafío por lo que se vienen a fortalecer. Estos son el Liceo Bicentenario José Francisco Vergara en Gómez Carreño y la Escuela Oscar Marín Socías en Forestal que voluntariamente han accedido a asumir este desafío.
- *Sobre Convivencia y salud mental,* gracias a la ampliación del programa por parte del MINEDUC, la comuna continúa con el apoyo de la PUCV esta vez con el programa “A convivir se aprende” que se inició recientemente y que tendrá vigencia el último trimestre. Asimismo, continuamos con el segundo año del programa Habilidades para la Vida, recuperado este año y orientado al diagnóstico de salud mental de estudiantes de educación parvularia y primer ciclo de educación básica, así como talleres de sensibilización para madre-padres y apoderados y de co-cuidado con el profesorado.
- *Sobre fortalecimiento de aprendizajes.* Este eje se centra en la estrategia para el rezago lector que contempla la entrega de un Kit de Apoyo Pedagógico a todos los establecimientos educativos del país. El Kit contiene una evaluación diagnóstica, recursos y materiales que incluyen orientaciones, guías, videos y otras herramientas pedagógicas para los niveles de 2° a 4° básico. Asimismo, se ha convocado a tutores para que trabajen de forma focalizada, prioritariamente con estudiantes entre 2° a 4° básico para incentivar habilidades de lectura, escritura y comunicación.

Entonces este PADEM 2024 se enmarca dentro de 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 2024 se mantienen las cuatro dimensiones estratégicas asumidas en el PADEM 2023 para la garantía de derechos de las personas que se forman en la educación pública de la comuna de Viña del Mar.

- 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.
- Las **condiciones** materiales e inmateriales 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.

Fig. N° 11 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 solo 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 y 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 diversas.
- Bien común, justicia y responsabilidad social compartida.

4. ¿Qué haremos para el 2024?: 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 Escolar

“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

La definición de acciones específicas, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos propuestos en la versión anterior del PADEM, consideró dos enfoques en su levantamiento: Un enfoque participativo, en donde distintos representantes de la comunidad educativa aportaron a la

definición de acciones que dieran respuesta a la síntesis diagnóstica de dicho periodo; y un enfoque directivo, en donde a través de la Dirección de Educación se complementan las acciones propuestas de acuerdo con las distintas perspectivas de desarrollo de la política educativa comunal. En el desarrollo del PADEM 2024 se profundiza en las acciones propuestas en la versión anterior, proponiendo además nuevas acciones de acuerdo con lo observado en la síntesis diagnóstica construida con los aportes de los instrumentos de diagnóstico actualizados en este documento.

El primer paso para examinar las acciones a profundizar es la evaluación de las metas definidas en el PADEM 2023. Esta evaluación por cada dimensión estratégica se presenta a continuación.

4.3.1 Evaluación de metas definidas en el PADEM 2023

Las metas han sido evaluadas por cada una de las cuatro dimensiones: Dimensión Convivencia y Bienestar escolar; Dimensión Aprendizajes; Dimensión Resguardo de trayectorias y revinculación educativa y Dimensión Condiciones. En cada una de ellas se explicitan logros y observaciones sobre cada una de las acciones.

4.3.1.1. Evaluación dimensión: Convivencia y bienestar escolar

Tabla N° 27 Evaluación metas Convivencia y Bienestar Integral

ACCIÓN	META 2023	LOGRO	OBSERVACIONES
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.		Se desarrolla piloto sólo en tres liceos de la CMVM a cargo de la OLN (el 2024 se proyecta replicar la experiencia y metodología de trabajo utilizada). Entre los meses de septiembre y diciembre se desarrollará jornada de capacitación para Encargados de C. Escolar y directores (Programa a Convivir se aprende - MINEDUC)
	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	No evaluado	
	Realizar una jornada de conversación para los estudiantes y sus apoderados sobre afectividad, sexualidad y género.		Referentes técnicos Género sexualidad y afectividad diseñan intervención según las necesidades de cada establecimiento. Asimismo, se realizaron jornadas apoyadas por administración central según demanda de los establecimientos. Se debe considerar que esta acción estaba vinculada a las Jornadas de Educación No Sexista impulsadas por el MINEDUC el año 2023, lo que no tuvo continuidad el presente año.
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.	100%	En noviembre se realiza evaluación por parte de directores/as.
“Diseñar espacios para el encuentro, el diálogo y el bienestar de la comunidad educativa” (MINEDUC 2021).	El 100% de los Consejos Escolares planifica jornadas para el bienestar de la comunidad.	No evaluado	El Programa HPV realiza jornadas de cuidados de equipo y de cuidado de Equipos de Gestión en 37 establecimientos educacionales.

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.	Acción no realizada	Se realiza taller para Encargados de Participación Ciudadana y/o Encargados de Centros de estudiantes (CIVIX)
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.	No evaluado	
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.	Acción no realizada	
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).	Acción no realizada	Se llevaron a cabo acciones de participación estudiantil de distinta naturaleza: Proyecto identidad en colores (murales), Consejos Temáticos Juveniles (Oficina de Asuntos Juveniles) Consejos Consultivo Comunal (OLN)
	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).	En proceso	En coordinación con el Consejo Consultivo Comunal (OLN) y Consejo Temático Juvenil (Oficina de asuntos juveniles) para realizar un encuentro con estudiantes de los 7 establecimientos con Educación Media, que se realizará a fines de septiembre u octubre 2023.
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	100%	

	El 100% de los Consejos Escolares sesiona mensualmente	100%	
	El 100% de los Consejos Escolares cuenta con acta de las sesiones.	100%	
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.	Acción no realizada	Dada la situación de quiebra de la administración central no se pudo realizar
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).		Acción realizada en los Consejos Escolares al envío del nuevo RICE (versión 8.0)
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	Acción no realizada	Se realiza Taller de conversaciones colaborativas, (Centro de mediación de la Corporación de Asistencia Judicial), Taller de prevención del suicidio adolescente para Liceos y CEIAs (SEREMI de Salud), Taller Vulneración de Derechos (Departamento de Asistencia Judicial Comunitaria). Se postula proyecto a FNDR: "Jornadas sobre enfoque de derechos y género en la Educación Pública de Viña del Mar". En espera de adjudicación
	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.	100%	Referentes técnicos Género sexualidad y afectividad: Niñas Valientes, SERNAMEG.

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).	Acción no realizada	Entrevistas individuales con la Encargada JUNAEB de Administración Central
	Realizar 1 capacitación en el año para el 100% de los Encargados de Programas JUNAEB (Programa de Alimentación Escolar y salud).	100%	
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.	100%	
	El 100% de los establecimientos educacionales focalizados participan de algún programa del Programa Espacio amigable.	100%	
Capacitar continuamente a docentes en DUA	Organizar 2 jornadas de capacitación en enero e inicio 2do Semestre para docentes de la modalidad TP	Acción no realizada	Se realiza Jornada de Formación sobre Condición del Espectro Autista, Jornada de formación sobre abordaje de desregulación emocional y conductual en el contexto escolar, Jornada de formación sobre regularización de estudiantes migrantes.
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	100%	Equipo PIE de Administración Central realiza reuniones por macrozona
			Charla / Taller para obtención y actualización de Registro Social de Hogares para apoderados y estudiantes de 3° y 4° medios de establecimientos educacionales de la CMVM (Departamento de Desarrollo Social - DIDECO). Se podría proyectar para el año 2024**

4.3.1.2. Evaluación dimensión: Aprendizajes

Tabla N° 28 Evaluación metas Aprendizajes

ACCIÓN	META 2023	LOGRO	OBSERVACIONES
Capacitar continuamente a docentes en DUA	Organizar 2 jornada de capacitación en enero e inicio 2do Semestre para docentes de la modalidad TP	En desarrollo	Si bien no se realizaron capacitaciones específicamente en DUA , si se realizaron en las siguientes temáticas: - Liderazgo inclusivo para directores CMVM - Inclusión para equipos Directivos - Neurodiversidad para UTP, Coordinadores PIE y equipos de contención
Implementar una estrategia de aprendizaje dialógico.	Implementar en cada Macrozona Plan piloto sobre experiencia de Aprendizaje Dialógico en al menos un establecimiento	Acción no realizada	
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	En desarrollo	Si bien no se concretó red Innova- Educa como tal, sí se concretaron redes que abordan prácticas pedagógicas innovadoras; estas redes son: LENGUAJE, MATEMÁTICA, INGLÉS, EPJA y Técnico Profesional-
Repensar la utilización de horas de libre disposición orientadas a talleres y de acuerdo a 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.	En desarrollo	Durante el proceso de Dotación Docente 2023 se recomendó a los Equipos Directivos revisar y reorganizar la distribución de libre disposición de los establecimientos.

<p>Renovar elementos tecnológicos presentando proyectos para la actualización y mejoramiento de salas de enlace.</p>	<p>Elaborar y presentar proyecto de renovación de elementos tecnológicos a diversas fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas durante el año 2023</p>	<p>En desarrollo</p>	<p>Se trabajó con el Dpto. de Proyectos de CMVM articuladamente con el área de educación. Durante el año escolar 2023 se consolidó el proyecto Aula Conectadas en 8 Establecimientos Educacionales (6 EBA y 2 Media). 2 escuelas Especiales ganaron proyecto de Innovación Pedagógica para (J, Aguirre y Rapa Nui con un monto de M\$6,500 cada una). La Escuela Teodoro Lowey, se adjudicó el proyecto SENADIS, cuyo objetivo es la implementación de un programa para contribuir a la inclusión social de personas con discapacidad, para lo cual se financian los insumos necesarios para su realización, con un monto de \$9.321.024. OMS (proyecto tecnológico).</p>
<p>Implementar y socializar el Plan de Desarrollo Profesional Docente.</p>	<p>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</p>	<p>100%</p>	<p>Por razones de paro, se entregaron sólo insumos vía correo electrónico para elaborar PDPD basado en Política de Reactivación Educativa y PADEM 2023. Además se realizó una Jornada remota con UTP sobre Estrategias de Dlo. Prof Docente. En alianza con Universidades se realizaron las siguientes acciones: - Universidad Andrés Bello, Estudio sobre Liderazgo Inclusivo con la participación de 18 establecimientos educacionales. - Programa en colaboración con el Centro de Acción Climática y el Instituto de Geografía de la PUCV. Objetivo: Se busca crear un espacio de aprendizaje a través de Talleres con Profesores y Estudiantes, que permita sensibilizar en torno a la presencia de incendios forestales en el contexto de cambio climático, valorar la significancia del palmar en la cuenca del Kankan y evaluar las posibles estrategias de restauración ecológica para el sector. Los establecimientos objetivo son aquellos que deseen participar y se encuentren ubicados alrededor del palmar (Paul Harris, Oscar Marin, Eduardo Frei, Villa Monte, Adriano Machado, Marcela Paz).</p>
<p>Mantener un staff de profesores que puedan rotar en los distintos establecimientos para la realización de talleres específicos.</p>	<p>Contratar con recursos SEP o FAEP a lo menos a 6 Talleristas en áreas de interés declarados en los PME de los EE</p>	<p>En desarrollo</p>	<p>Se reajustan las dotaciones para tener disponibilidad de talleres y talleristas, en compensación se promovieron aportes a través de ONG y universidades para apoyar en actividades extraescolares.</p>

Implementar talleres extra programáticos 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	100%	Se facilitan instancias de propuestas en los consejos escolares de acuerdo al contexto de cada Liceo. Se destaca iniciativa del Bicentenario "El Congreso en tu liceo". Proyecto "Identidad en Colores" participando Liceo Bicentenario y escuela Pedro Aguirre Cerda.
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	100%	Se realiza en las 6 Macrozonas Taller de capacitación decreto 83 y 67 contando con la participación de Director, UTP y coordinador/a PIE

4.3.1.3. Evaluación dimensión: Resguardo de trayectorias y Re-vinculación educativa

Tabla N° 29 Evaluación metas Trayectorias y Re - vinculación educativa

ACCIÓN	META 2023	LOGRO	OBSERVACIONES
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	100%	Se realizan, escuelas y liceos abiertos por Macrozona; pasantías con estudiantes de 8° básico a Liceos HC y TP, Ferias de emprendimiento y oportunidades. Estrategias exitosas para la Neurodiversidad (Mz Gómez Carreño). Primer Encuentro de Bandas y Agrupaciones Musicales Escolares (octubre) participan 16 bandas de diferentes escuelas y liceos.
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 educativa a través de RRSS	100%	A través del área de comunicaciones de Corporación se promociona liceos y escuelas CMVM (Instagram CMVM y Página Municipalidad), todo lo cual se vio facilitado con la contratación de una periodista
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	100%	100% de los establecimientos con acciones en relación a aseguramiento de las trayectorias educativas, lo que contó con los Informes por establecimiento.

4.3.1.4. Evaluación dimensión: Condiciones

Tabla N° 30 Evaluación metas Condiciones

ACCIÓN	META 2023	LOGRO	OBSERVACIONES
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	100%	Si bien la meta como tal se ha cumplido realizando el proceso comprometido, para el año 2024 se pretende renovar el proceso de elaboración de la dotación docente.
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 de infraestructura con foco en el mejoramiento de los espacios escolares	En desarrollo	Ver resultados en inversión de Infraestructura escolar: FAEP-DEP, MINEDUC, Municipalidad en todas las macrozonas
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	Acción no realizada	Convenio con Enseña Chile, permite la instalación de antena Starlink en la escuela Oscar Marín Socías, capacitación al profesorado y la entrega de chromebook para estudiantes.
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	100%	Se logró en 2023 la implementación del servicio de transporte escolar para todos los establecimientos con dificultades de accesibilidad, según lo evaluado al término del segundo semestre 2022.
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	100%	Olimpiadas de Matemáticas (Mz G Carreño, Plan). Olimpiadas y campeonato de fútbol, Galas folclóricas. Encuentro de bandas (octubre 2023)

4.3.2. Acciones y Metas Definidas 2024

Las acciones y metas definidas para el 2024 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. A continuación, se presenta la estructura final de acciones con sus respectivas metas que permitirán monitorear su cumplimiento. A estas

acciones también se sumarán las detalladas anteriormente que no hayan sido concluidas en el periodo del PADEM 2023.

4.3.2.1. Acciones propuestas para la Dimensión Convivencia y Bienestar integral

Tabla N° 31 Acciones propuestas Convivencia y Bienestar Integral

Acciones Convivencia y bienestar integral
Realización de diálogos inter generacionales con temáticas a definir en conjunto con las comunidades educativas
Capacitación docente en educación intercultural referida a migrantes, pueblos originarios, cultura sorda, cultura juvenil, entre otros.
Profundizar el enfoque inclusivo en reuniones de directores y Consejos Escolares (considerando distintos estamentos)
Profundizar en el concepto de participación escolar en todos los estamentos representados en el Consejo Escolar
Actualización de funcionarios en su rol como garantes de derecho
Desarrollo y Ejecución del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar de cada establecimiento a través de procesos participativos.
Realizar talleres de liderazgo estudiantil en todos los niveles promoviendo la participación de NNA.
Garantizar que los estudiantes, a través de sus organizaciones, tengan espacio para reunirse periódicamente y que las voces de los estudiantes sean escuchadas.
Realizar asambleas de centros de estudiantes entre establecimientos para que compartan experiencias y discutan sobre políticas comunes.
Contextualizar, validar y difundir el Reglamento Interno de Convivencia Escolar (RICE).
Gestionar apoyo para estudiantes en materia de salud mental, orientación sexual, prevención de consumo de alcohol y drogas
Fortalecer la gestión de los equipos encargados de las prestaciones JUNAEB.

4.3.2.2. Acciones propuestas para la Dimensión: Aprendizajes

Tabla N° 32 Acciones propuestas Aprendizajes

Acciones Aprendizajes
Asegurar el acceso a diversas especialidades EM-TP, por ejemplo, mediante transporte de acercamiento
Formación y actualización docente en Decreto 67 (evaluación) en general y con foco en Educación Media
Formación especializada para docentes y equipos directivos y docentes de EPJA en la revisión del modelo pedagógico de EPJA y evaluación.

Promover experiencias pedagógicas al aire libre con sello verde, y en espacios públicos, coherentes con las estrategias medioambientales del municipio de cuidados.
Proveer a cada establecimiento educacional de la dotación correspondiente según la normativa
Profundizar en la actualización de los profesionales PIE y de aula regular en apoyos especiales, desarrollo neurodiverso y Decreto 83
Realizar jornadas de intercambio de experiencias pedagógicas en territorios con mayor concentración de estudiantes PIE
Continuidad y profundización del congreso pedagógico curricular en las comunidades escolares.
Fortalecer la articulación entre JI-VTF y NT1 y NT2
Fortalecer la articulación entre Educación Parvularia y Educación Básica a través de la implementación del Decreto 373
Fortalecer la articulación entre Educación Básica y Educación Media, por medio de actividades de acercamiento a liceos municipales
Fortalecer el trabajo en redes en conjunto con Dirección Provincial (Deprov.), de profesores y/o directivos, para el mejoramiento de prácticas pedagógicas innovadoras en Lenguaje, Matemáticas, EPJA, TP y Macrozonas.
Constitución del Consejo Comunal Empresarial asesor TP

4.3.2.3. Acciones propuestas para la Dimensión Resguardo de trayectorias educativas y Re - vinculación.

Tabla N° 33 Acciones propuestas Trayectorias y Re - vinculación educativa

Acciones Resguardo de trayectorias educativas y Re – vinculación
Ejecutar programa de Re- vinculación comunal con convenio entre MINEDUC y CMVM
Ampliar número de sedes de CEIA Limonares y apertura de tercera jornada en Oscar Marín
Fortalecimiento de la campaña de matrículas por parte de la CMVM en colaboración con el municipio y anticiparla al primer semestre
Dar continuidad al plan de Re – vinculación comunal en 2024 con recursos ministeriales o bien con recursos que puedan obtenerse vía postulación de proyectos.
Fortalecer la articulación entre EB y EM, por medio de actividades de acercamiento a liceos municipales
Constitución de la red comunal EPJA
Realización de jornada de intercambio de experiencias exitosas en EPJA
Constitución de una Red de profesores de Lenguajes Artísticos
Constitución de una Red de Profesores de Educación Física y Deportes

4.3.2.4. Acciones propuestas para la Dimensión: Condiciones

Tabla N° 34 Acciones propuestas Condiciones

Acciones
Formación de directivos en liderazgo inclusivo
Mantener la alta participación de Consejos Escolares en la toma de decisiones de la gestión escolar
Fortalecer las condiciones de infraestructura y de seguridad de los Establecimientos Educativos.
Fortalecer las condiciones de infraestructura de los JI-VTF CMVM para su reconocimiento oficial.
Fortalecer la postulación a proyectos de infraestructura u otros de equipamiento
Fortalecer las coordinaciones con Seguridad Humana del municipio y las mesas de seguridad territorial.
Estrategias redistribución de personal una dotación equilibrada, equitativa y sustentable
Trabajo colaborativo con gremios y sindicatos en el contexto de traspaso a SLEP, junto a normativas involucradas
Estrategias de recuperación de montos retenidos de subvención para la liberación de fondos
Rediseñar el proceso de estructuración de la dotación
Diseño y ejecución plan financiero operacional
Desarrollar una política de reemplazos
Diseño e implementación de sistema de monitoreo mediante programación de actividades comprometidas
Creación de la función de apoyo en la gestión administrativa para la resolución de conflictos entre funcionarios
Fortalecer la coordinación con la Dirección de Gestión de Personas y Dirección Jurídica para la aplicación del Reglamento Interno de Higiene y Seguridad
Fortalecer el vínculo técnico – pedagógico entre los equipos de los JI- VTF DIDECO y CMVM

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

En este quinto y último capítulo se responde la pregunta planteada a través de la *presentación* del Plan de Monitoreo y Evaluación con cada uno de sus indicadores. 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.

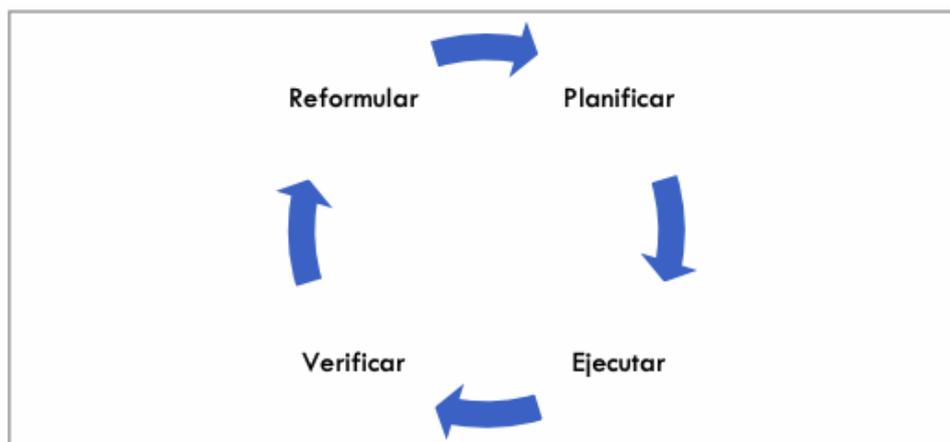
Para ello, se ha definido dos dimensiones de monitoreo:

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

Un proceso previo a la ejecución de la presente propuesta corresponderá a la “organización” de un equipo de trabajo que se encargará de la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación. Este considera actores clave de la Corporación, de las comunidades escolares y de la Dirección de Educación. En este sentido, y como mejora al plan anterior, una vez aprobado el PADEM, se establecerá una Carta Gantt de actividades para el monitoreo de cumplimiento de acciones y metas, para dar seguimiento efectivo al avance en los niveles de logro de cada una. Este proceso se llevará a cabo al interior de la Dirección de Educación por medio de la profesional analista de la Unidad de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera.

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 y su implementación, el sistema de Monitoreo y Evaluación otorga los resultados y lineamientos necesarios par 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.

Fig. N° 12 Ciclo de Deming



5.1. Indicadores de Gestión PADEM 2024

Para dar continuidad a lo establecido en las versiones 2022 y 2023 del PADEM, se definen las métricas que evaluarán el proceso de implementación de las acciones concretas declaradas en el Plan 2024. Para monitorear los resultados en gestión de los procesos de educación se ha reestructurado el diseño de los indicadores, resultando en un total de 33, agrupados en 12 familias y 4 macro familias. La tabla de indicadores resultantes se muestra a continuación.

Tabla N° 35 indicadores de Gestión del PADEM 2024

Macrofamilia: Estudiantes			
Familia	Indicador	Familia	Indicador
Postulaciones	Índice de interés	Matrícula	Evolución matrícula total histórica
Matrícula	Evolución matrícula por nivel enseñanza	Matrícula	% Articulación 8EB-1EM
Matrícula	Nº articulados 8EB-1EM	Asistencia	% asistencia por macrozona
Asistencia	% asistencia según nivel enseñanza	Resultados	Rendimiento escolar por ciclo
Resultados	Nº estudiantes egresados y titulados	Resultados	Nº estudiantes repitentes por nivel enseñanza
Beneficios	Nº de beneficiados transporte acercamiento	Beneficios	Nº de beneficiados alimentación
Perfil alumnos	Estudiantes de pueblos originarios	Perfil alumnos	% estudiantes migrantes según país de origen
Perfil alumnos	% estudiantes migrantes por macrozona	Perfil alumnos	Nº estudiantes PIE
Perfil alumnos	% variación estudiantes PIE	Perfil alumnos	% alumnos prioritarios y preferentes
Perfil alumnos	Índice de Vulnerabilidad por macrozona		
Macrofamilia: Dotación			
Familia	Indicador	Familia	Indicador
Personal	Nº de personas por estamento	Personal	Total de horas por estamento
Personal	Nº de personas por establecimiento	Personal	Total de horas por establecimiento
Remuneraciones	Ingresos remuneraciones mensuales	Remuneraciones	Costos remuneraciones mensuales
Remuneraciones	Balance remuneracional mensual	Licencias	Distribución licencias médicas
Licencias	Volumen de licencias según duración		
Macrofamilia: Gestión establecimientos			
Familia	Indicador	Familia	Indicador
Cursos	Promedio matrícula real por curso		
Macrofamilia: Infraestructura			
Familia	Indicador	Familia	Indicador
Estado	Estado estructural establecimientos	Proyectos	Nº de proyectos según nivel de ejecución
Proyectos	Montos de proyectos por tipo de financiamiento	Proyectos	% de proyectos por tipo de financiamiento

La medición de estos indicadores, en los casos en que es pertinente el seguimiento de indicadores “inductores”, que permiten monitorear en el proceso, el avance de resultados, se establece por medio de mediciones mensuales a cargo de la profesional analista de la Unidad de Apoyo a la Gestión Administrativa y Financiera. De esta forma se realiza el seguimiento mensual de indicadores de matrícula y asistencia, personal y contratos, así como de la ejecución presupuestaria de establecimientos.

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 plantean 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° 36 Estructura medición de metas

Dimensión	Acción	Meta	Logro	Observación
Dimensión A	Acción 1	Meta acción 1	%	
Dimensión B	Acción 2	Meta acción 2	%	
Dimensión C	Acción 3	Meta acción 3	%	
...	

Finalmente, y ante el cumplimiento del periodo considerado para la ejecución del presente Plan, se dará paso a una nueva etapa de reformulación. Esta 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 cuales 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 planteadas en el análisis, vendrán dadas justamente por los resultados de la etapa de evaluación.